

Univerzita Karlova  
Pedagogická fakulta  
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Přínos hospitační činnosti ředitele střední školy k profesnímu rozvoji učitele  
Contribution of classroom observation by the headmaster of secondary school  
for professional development of a teacher

Karel Vrátišovský

Vedoucí práce: PhDr. Irena Trojanová, Ph.D.

Studijní program: Specializace v pedagogice

Studijní obor: Školský management

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Přínos hospitační činnosti ředitele střední školy k profesnímu rozvoji učitele potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucí práce Mgr. Ireny Trojanové, Ph.D. samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu

Praha 9. dubna 2018

.....

podpis

Rád bych tímto poděkoval Mgr. Ireně Trojanové, Ph.D. za cenné rady, věcné a odborné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá hospitační činností vyššího a středního managementu soukromých středních škol, a to ve vztahu k profesnímu rozvoji učitele. Zaměřuje se na soukromé střední školy z kraje Hlavní město Praha. Práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a praktické. V teoretické části se autor věnuje jednak rešerši pojmu hospitace, ale i jejímu právnímu vymezení v prostředí soukromých středních škol, jednotlivým funkcím a druhům hospitační činnosti. Dále pak vlivu hospitační činnosti na profesní rozvoj učitele a možným úskalím hospitační činnosti a možnostem eliminace těchto úskalí. Pozornost je věnována rovněž předhospitačnímu a pohospitačnímu rozhovoru stejně tak jako virtuálním hospitacím. Samostatná kapitola je věnována hospitačnímu záznamu a jeho stavbě stejně tak jako dalšímu profesnímu rozvoji učitele. Ve výzkumné části autor využil dotazníkového šetření, řízených rozhovorů a analýzy dokumentů a zachytil v ní současný stav na pražských soukromých středních školách. Sebraná data číselně popsal pomocí přehledných tabulek a grafů a vyhodnotil je.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

hospitační činnost, hospitační záznam, ředitel střední školy, střední škola, hodnocení, profesní rozvoj učitele, funkce hospitace

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with inspection of middle and higher school management of private middle schools with focus on teacher's professional development. The thesis concentrates on private middle schools in Prague. It is divided into theoretical part and a research. The theoretical part deals with inspection as such, as it defines the term and presents its functions and types. Furthermore, it also explains its legal scope within the environment of private middle schools. We also learn about various effects of the inspection on teacher's professional development, about difficulties of such process and about elimination of any potential issues that connected with it. Special attention is brought to pre- and post-inspection interviews as well as to virtual inspections. Inspection report and its structure are thoroughly explained in a separate chapter same as further teacher's professional development. The research contains questioners, structured interviews and document analyses which try to capture the current Special attention is brought to pre- and post-inspection interviews as well as to virtual inspections. Inspection report and its structure are thoroughly explained in a separate chapter same as further teacher's professional development. The research contains questioners, structured interviews and document analyses which try to capture the current

## **KEYWORDS**

classroom observation, classroom observation form, headmaster of secondary school, secondary school, evaluation, professional development of teachers, functions of classroom observation

## Obsah

Úvod .....	7
1 Cíl bakalářské práce.....	9
2 Hospitace .....	10
2.1 Pojem hospitace .....	10
2.2 Právní vymezení hospitační činnosti v praxi středních škol.....	13
2.3 Funkce hospitace v současné střední škole.....	15
2.4 Druhy hospitační činnosti .....	19
2.5 Virtuální hospitace .....	22
2.6 Fáze hospitační činnosti.....	23
2.6.1 Systémová etapa hospitační činnosti .....	24
2.6.2 Etapa vlastní hospitace .....	25
2.6.3 Pohospitační pohovor .....	28
2.7 Úskalí při hospitační činnosti.....	31
3 Hospitační záznam.....	33
3.1 Struktura hospitačního záznamu .....	35
4 Profesní rozvoj učitele .....	37
5 PRAKTICKÁ ČÁST .....	40
5.1 Dílčí cíl práce - praktická část .....	40
5.2 Metodika praktické části práce .....	40
5.2.1 Výzkumné otázky .....	40
5.2.2 Použité výzkumné metody .....	40
5.3 Sběr dat .....	41
5.3.1 Vymezení objektu šetření .....	41
5.3.2 Časový harmonogram šetření .....	43

5.4	Výsledky a jejich interpretace .....	44
5.4.1	Statistická data .....	44
5.4.2	Plánování hospitační činnosti .....	47
5.4.3	Samotná hospitace .....	56
5.4.4	Pohospitační rozhovor .....	62
6	Závěr .....	68
	Seznam použitých informačních zdrojů .....	70
	Seznam tabulek .....	75
	Seznam grafů .....	76
	Seznam příloh .....	77

## Úvod

Hospitace jako taková je ve školní praxi v současné době vnímána především jako nástroj kontroly kvality pedagogického procesu realizovaného daným učitelem v dané třídě nebo skupině žáků. Kromě této kontrolní a řídicí funkce, které má hospitace takřka od svého zavedení do školské praxe, se hospitační činnost může stát velmi efektivním nástrojem sloužícím k formování a dalšímu rozvoji nejenom školy jako vzdělávací instituce, ale především k rozvoji učitele jako jedince. Toto téma osobního a profesního rozvoje učitele je v současnosti velice aktuálním tématem.

Náslech ve vyučovací hodině, neboli hospitace, neboli pozorování apod. pedagogického procesu však skýtá mnohá úskalí, která musí hospitující eliminovat, aby tato činnost byla efektivní vzhledem k jejímu cíli. Učitel se během své školní praxe postupně vyvíjí od učitele – junióra až k učiteli – specialistovi a během tohoto vývoje musí být v rámci hospitační činnosti akcentována odlišná témata a aspekty pedagogického procesu.

Cílem této bakalářské práce je popsání hospitační činnosti managementu soukromé střední školy, a to ve vztahu k profesnímu rozvoji učitele v různých stádiích jeho působení ve škole, tedy od učitele, který poprvé vstupuje do školy v pozici učitele - junióra, přes učitele v jeho adaptačním období až po zkušené samostatné učitele – specialisty a dále pak eliminaci úskalí hospitační činnosti v podobě deskripce jednotlivých fází hospitační činnosti. Cílem této bakalářské práce je také zjištění reálného stavu v oblasti hospitační činnosti managementu škol pražských středních soukromých škol a podpora udávaných faktů v části teoretické a analýza stávajícího stavu, a to pomocí dotazníkového šetření, dále řízeného rozhovoru s managementem soukromých škol v kraji Hlavní město Praha a analýzou dokumentů..

Tato bakalářská práce zodpoví stanovené výzkumné otázky: Za jakým účelem management středních škol realizuje hospitační činnost? Liší se četnost hospitační činnosti u začínajících učitelů a zkušených učitelů? Využívá management pražských soukromých středních škol hospitační činnost jako jeden z podkladů pro nastavování dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků a DVPP

Práce se skládá ze dvou hlavních částí, a to části teoretické a praktické. V teoretické části se autor nejprve zastavuje u významu pojmu hospitace a jeho právního vymezení



v praxi středních škol v České republice. Následně jsou popsány jednotlivé funkce a druhy hospitační činnosti a jejich vliv a přínos pedagogickému procesu. Zvláštní kapitola je věnována virtuálním hospitacím. Poté se autor stručně věnuje dvěma fázím hospitační činnosti, tedy systémové etapě hospitační činnosti a etapě vlastní hospitace se zaměřením na pohospitační rozhovor a postihuje možná úskalí realizace hospitační činnosti ve střední škole. Pozornost je věnována rovněž hospitačnímu záznamu a jeho složení. Zcela samostatnou kapitolu tvoří profesní rozvoj učitele.

Praktická část se zprvu věnuje metodice výzkumné části práce, výzkumným otázkám a předpokladům, stejně tak jako použitým metodám. Po stručném vymezení objektu šetření a časovém harmonogramu výzkumného šetření se autor práce věnuje výsledkům svého šetření a jejich interpretaci ve vztahu k teoretické části.

## **1 Cíl bakalářské práce**

Cílem této bakalářské práce je popis hospitační činnosti managementu současné soukromé střední školy, a to ve vztahu k profesnímu rozvoji učitele v různých stádiích jeho působení ve škole, tedy od učitele, který poprvé vstupuje do školy v pozici učitele - juniora, přes učitele v jeho adaptačním období až po zkušené samostatné učitele a dále pak eliminaci úskalí hospitační činnosti v podobě deskripce jednotlivých fází hospitační činnosti. Tato práce si jako svůj výzkumný problém v praktické části klade popsání současného stavu hospitační činnosti managementu školy pro profesní rozvoj učitele a jeho analýzu, a to pomocí dotazníkového šetření a dále řízeného rozhovoru s managementem soukromých škol v kraji Hlavní město Praha.

## 2 Hospitace

Hospitace – tento pojem je skloňován ve všech sedmi pádech nejen ve všech středních školách v České republice. Termín hospitace je používán pouze v prostředí školního vyučování a pedagogickém procesu. S hospitacemi jako takovými, tedy návštěvou hospitovaného v konkrétní třídě spojenou s následným rozbořem, se v Evropě setkáváme již v 18. století. Od poloviny 19. století se tyto návštěvy v zemích habsburské monarchie proměnily v oficiální systematicky využívaný nástroj kontroly.<sup>1</sup>

### 2.1 Pojem hospitace

Pojem „*hospitace*“ pochází z latinského „*hospito*“, tedy „jsem na návštěvě“. Do dnešní doby získal pojem hospitace negativní až pejorativní konotace. U většiny učitelů je hospitace vnímána jako nutné zlo, které musí přežít. Trojan<sup>2</sup> uvádí, že i řada ředitelů škol přiznává, že na hospitace nechodí nebo že je realizuje spíše formálně.

Pojem hospitace je pojmem příznačným pro oblast vzdělávání, kontrolu a řízení pedagogického procesu. V ostatních odvětvích se s ním nesetkáváme příliš často a používáme více jeho synonyma jako např. pozorování, kontrola, náslech apod. Tradičně jsou hospitace spojovány především s vyšším managementem školy, tedy s jejím ředitelem a zástupci ředitele školy nebo středním managementem, tedy např. s předsedy předmětových komisí.

S hospitací jako takovou se v našem prostředí setkáváme již od dob Rakouska-Uherska, kdy byla zakotvena především jako nástroj kontroly. Průcha, Walterová a Mareš ve svém pedagogickém slovníku definují hospitaci jako „*návštěvu vyučovací hodiny, přednášky apod. s cílem poznání stavu a úrovně výchovně vzdělávací práce. Za účelem kontrolním ji vykonávají školní inspektoři a ředitelé škol, za účelem studijním a poznávacím učitelé, studující...*“<sup>3</sup>. Takto je hospitace dnes chápána ve svém historickém kontextu. S. Rys ve své publikaci věnované hospitacím v pedagogické praxi charakterizuje hospitaci jako

---

<sup>1</sup> JANÍK, T. et al., *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2013, ISBN 978-80-210-6349-5. s. 194

<sup>2</sup> TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9. s. 70

<sup>3</sup> PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. Praha: Portál, 1998. ISBN 80-7178-252-1. s. 82

„formu získávání informací o práci, jejích metodách, organizaci, pracovních výsledcích u jednotlivých učitelů (i učitelských kolektivů) z hlediska získávání zkušeností hospitujícího nebo z hlediska potřeb pedagogického řízení školní výchovně vzdělávací práce. Jejimi základními prostředky jsou“, dle autora „pozorování a rozhovor (interview)“<sup>4</sup>.

Profesor Rýdl a kol. ve svém výkladovém slovníku pak uvádí, že: „*Hospitace je návštěva ředitele, jiného učitele nebo odborníka ve vyučovací hodině nebo na přednášce s cílem poznání stavu a úrovně výchovně a vzdělávací práce. Jako nástroj pro posouzení kvality práce učitele ji využívají především výše jmenovaní činitelé, za účelem studijním a vzdělávacím ji vykonávají studenti a učitelé.*“<sup>5</sup>. U Rýdla se tedy setkáváme s tím, že hospitaci nerealizuje pouze vedení školy. Hospitaci mohou provádět i kolegové z pedagogického sboru (tzv. vzájemné hospitace) nebo např. externí odborník z praxe.

Trojan ve své publikaci *Pedagogický proces a jeho řízení* chápe hospitaci jako: „*kvalifikovanou návštěvu jednoho odborníka u druhého. Jejich společně sdílená pracovní zkušenost vede k přirozené debatě, která posouvá dopředu oba z nich, a není tak pouze aktem kontroly či vyjádřením nedůvěry v kvalitní výkon učitele. ... Hospitace je patrně jedinou originální metodou pedagogické diagnostiky.*“<sup>6</sup>. S tímto pojetím hospitace nelze v dnešní době nesouhlasit. Význam hospitace se posunuje od její kontrolní funkce k funkci formativní.

Z výše uvedených charakteristik vyplývá, že hospitaci v dnešní době chápeme jako kvalifikované pozorování práce a činnosti jednoho profesionála druhým profesionálem, přičemž tato činnost může obohatit oba dva její aktéry. Po pozorování následuje rozbor získaných informací a poznatků.

V posledních letech diskutuje odborná pedagogická veřejnost o dvou základních principech hospitační činnosti ve školách a školských zařízeních. První z nich vychází z výše uvedeného tradičního pojetí hospitace a upřednostňuje její kontrolní funkci jako klíčový prostředek kontroly pedagogického procesu především vedením školy. Hospitace

---

<sup>4</sup> RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi*. Praha: SPN, 1988. s 10-11

<sup>5</sup> KALNICKÝ, J., ŽEŽULOVÁ, K. Hospitace. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2011] [vid. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=55&phrase=HOSPITACE>.

<sup>6</sup> TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9. s. 71

se tak stává klíčovým prostředkem ke zjištění kvality práce učitele v dané škole, dané třídě nebo dané skupině žáků. Je sledován postup v plnění individuálních učebních plánů nebo školních vzdělávacích programů, skutečnost, zda učitel pracuje s cílem vzdělávání nebo s profilem absolventa, zda vede žáky k sebehodnocení nebo zda pracuje s žáky se speciálními vzdělávacími potřebami dle doporučení školského poradenského zařízení apod. V tomto pojetí je často přeceňována informační funkce hospitace, jak upozorňuje Kesner ve svém příspěvku<sup>7</sup>. Uvádí, že ani informace z hospitační činnosti několika hodin u jednoho učitele nejsou dostatečné k vytvoření jednoznačných závěrů, a to z toho důvodu, že přítomnost hospitujícího ve vyučovací hodině zasahuje do vyučovací hodiny jako cizorodý element, který ovlivňuje nejenom chování učitele, ale rovněž žáků nebo studentů a tím i výsledek výchovně vzdělávacího procesu. Velkou roli hraje rovněž jistá subjektivita všech účastníků. Často se stává, že vyučovací hodina vypadá v době hospitace zcela odlišně od standardní vyučovací hodiny daného učitele. Tento „kontrolní“ přístup uplatňovala dlouhá léta i Česká školní inspekce, která v průběhu let často měnila kritéria své hospitační činnosti v rámci hodnocení průběhu, podmínek a výsledků vzdělávání a která v červnu 2015 nakonec představila výsledky řešení několikaletého projektu, tedy model tzv. kvalitní školy.

Druhé pojetí, se kterým se v současnosti v praxi setkáváme, je akcentování jiných než kontrolních významů hospitační činnosti. Hospitace se stává nástrojem motivace a pomoci učiteli. Její výsledky se využívají k sebereflexi nebo autoevaluaci vzdělávání v dané škole. Do popředí se tak dostávají a na své důležitosti získávají vzájemné hospitace pedagogických pracovníků, sdílení pedagogického procesu nebo metodické hospitace, které by měly podpořit osobnostně profesní růst učitele.

Podmínkou úspěšné hospitace, které formuje pedagogického pracovníka, je otevřené a bezpečné prostředí. Hospitace jako taková zasahuje do práce učitele v dané třídě a může ovlivnit jeho psychický stav a tedy i výsledek celé vyučovací hodiny. Velkou roli při hospitaci hraje tréma, nervozita, obavy učitele apod. Vysoké nároky jsou kladeny především na hospitujícího a jeho schopnost objektivitu, protože hospitační činnost je ve formě pozorování ryze subjektivní činností. Hospitující musí bezpodmínečně znát

---

<sup>7</sup> KESNER, Z. Hospitační činnost. *Řízení školy*. 2005, roč. 2, č. 4, s. 11-12. ISSN 1214-8679.

specifika metody přímého pozorování. Nabízí se zde využití dnes tolik moderních virtuálních hospitací, kterým bude věnována samostatná podkapitola.

Základní mantinely hospitační činnosti v dané škole stanovuje její ředitel, jak bude uvedeno v další kapitole, a je jen na jeho rozhodnutí, zda bude hospitační činnost v jeho škole pouze formální záležitostí, zda se stane pouze nástrojem kontroly práce pedagogického sboru nebo zda získané informace budou využity účelněji a efektivněji. Zanedbaná příprava nebo realizace může z hospitační činnosti ve škole vytvořit stresující záležitost, která negativně ovlivňuje pedagogický proces.

## **2.2 Právní vymezení hospitační činnosti v praxi středních škol**

Ačkoli si školní praxi nedovedeme bez hospitační činnosti takřka představit, není ředitelům středních škol zapsaným ve školském rejstříku povinnost provádět hospitační činnost žádným právním předpisem stanovena. Ředitel školy je zodpovědný za řízení pedagogického procesu ve škole a jeho kontrolu, průběh a výsledky vzdělávání. K těmto činnostem potřebuje získávat a analyzovat informace z průběhu pedagogického procesu.

O hospitační činnosti se přímo nezmiňuje ani zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, ani vyhláška č. 13/2005 o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři, ve znění pozdějších předpisů, a dokonce ani žádný jiný právní předpis ze školské oblasti.

Vzdáleně s tematikou hospitací souvisí § 164 odst. 1 školského zákona, a to konkrétně písmena:

- b) tedy: ředitel školy a školského zařízení odpovídá za to, že škola a školské zařízení poskytuje vzdělávání a školské služby v souladu s tímto zákonem a vzdělávacími programy uvedenými v § 3*
- c) tedy: ředitel školy a školského zařízení odpovídá za odbornou a pedagogickou úroveň vzdělávání a školských služeb*
- e) tedy: ředitel školy a školského zařízení vytváří podmínky pro další vzdělávání pedagogických pracovníků*

Hospitační činnost je v podobě pozorování jedinou originální metodou pedagogické diagnostiky<sup>8</sup>, kterou by měl ředitel školy systematicky a dlouhodobě provádět, aby byl schopen naplnit výše uvedený paragraf školského zákona.

Hodnocení nejenom středních škol je věnován § 12 školského zákona, který mimo jiné říká:

- (1) Hodnocení školy se uskutečňuje jako vlastní hodnocení školy a hodnocení Českou školní inspekcí.*
- (2) Vlastní hodnocení školy je východiskem pro zpracování výroční zprávy o činnosti školy.*
- (3) Hodnocení vzdělávání ve školských zařízeních provádí Česká školní inspekce.*

V rámci § 12 školského zákona může ředitel školy stanovit hospitaci jako jeden z nástrojů vlastního hodnocení. Česká školní inspekce při své činnosti využívá vedle analýzy dokumentů a přímého pozorování také hojně nástroj hospitací.

Hodnocení pracovníků v obecné rovině, tedy i hodnocení pedagogických pracovníků, nalezneme v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, jehož § 11 se věnuje vedoucím zaměstnancům. Zákon říká, že „*vedoucími zaměstnanci zaměstnavatele se rozumějí zaměstnanci, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny*“. Ředitel školy je tedy ze zákona povinen kontrolovat práci svých podřízených. Z kontroly pak vychází jejich hodnocení, a to komparací zjištěného stavu s předem danými kritérii. Hodnocení však nesmíme vnímat jako jednorázový a nahodilý, ale jako předem naplánovaný proces.

Tento paragraf výslovně podporuje i § 302 zákoníku práce, ve kterém se píše, že vedoucí zaměstnanci jsou mimo jiné povinni řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky. Tento paragraf mezi

---

<sup>8</sup> OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. 2005, roč. 13, č. 1, příloha Ředitelské listy

povinnosti vedoucích zaměstnanců také zařazuje vytváření vhodných podmínek pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců, tedy podporovat jejich profesní růst.

Trojanová<sup>9</sup> ve svém článku uvádí, že pokud se zaměříme na kontrolu stavu pedagogického procesu, musíme se soustředit na tři základní oblasti, a to:

- kontrolující osobu – určuje ji ředitel školy
- nástroj kontroly – hospitační arch
- časový úsek, který kontrola postihne – určuje jej ředitel školy (např. pololetí nebo jeden školní rok)

## 2.3 Funkce hospitace v současné střední škole

Vybrané citace významu pojmu hospitace uvedené v předcházející kapitole poukazují především na její chápání v oblasti kontroly. Hospitace s sebou však nese mnohem větší potenciál než kontrolu práce učitele, je nedílnou součástí ředitelova vedení lidí.

Kalnický a Žežulová v již výše zmíněném online výkladovém slovníku uvádí „význam hospitace z různých hledisek<sup>10</sup>:

*1. Hospitace jako prostředek kontroly úrovně přímé pedagogické práce učitele. Tak bývá nejčastěji vnímána jak řediteli, tak učiteli. Kontrola je nedílnou součástí řídicího procesu, že bez kontroly není řízení... Předpokladem efektivní kontroly je jasné uvědomění si stavu, kterého má být dosaženo. Tuto představu by měl mít především vedoucí pracovník, ale i kontrolovaný (důležité pro sebekontrolu).“ S tímto významem hospitace se setkáváme ve školské praxi nejčastěji, ačkoli školství patří mezi profese, ve kterých je zaměstnanec jen velmi málo přímo kontrolován. Vnímají ji takto i samotní učitelé. Hospitace stále slouží především jako kontrola stavu pedagogického procesu. Mnohdy se setkáváme s tím, že hospitační činnost je strnulá, neměnná a dosti formální. Často je stav, kterého má být dosaženo, vyjádřen pomocí cílů a úkolů v ročním plánu práce školy. Vedle této základní funkce autor uvádí dále:*

---

<sup>9</sup> TROJANOVÁ, I., Hodnotit... A proč? *Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. roč. 16. č. 4, s. 36

<sup>10</sup> KALNICKÝ, J., ŽEŽULOVÁ, K. Hospitace. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2011] [cit. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evalvacninastroje.cz/#phraseId=55&phrase=HOSPITACE> .



2. „*Hospitace jako prostředek diagnostiky vzdělávacích potřeb učitelů. Jestliže chcete dosáhnout změny kvality pedagogické práce učitelů (tedy všechny kategorie pedagogických pracovníků), je důležité nejdříve výchozí kvalitu diagnostikovat.*“ Tato funkce je velice důležitá a neměli bychom na ni zapomenout při žádné realizaci změny. Každá změna by měla být důkladně připravena a řízena. Pokud chce vedení školy docílit nějaké změny, musí pro ni získat své učitele a seznámit je s plánovanou změnou, jejími dílčími kroky a časovým plánem. Hospitace v tomto pojetí jako nástroj zjištění výchozího stavu a jako nástroj sledování dílčí implementace změny je nezastupitelná. Získané informace se využijí k analýze a následnému diagnostikování průběhu a výsledků vzdělávání. Význam této funkce hospitace je důležitý především v současné době, tedy době kurikulární reformy a její postupné implementace do vzdělávacího systému České republiky. Dále autor uvádí další hledisko hospitační činnosti, a to:

3. „*Hospitace jako prostředek vzdělávání. Tato funkce těsně souvisí s předcházející. Vidět práci kolegy může učitele obohatit o poznání, že by mohl zkusit něco nového.*“ Tato funkce hospitační činnosti je stěžejní. V současné době se velice často hovoří o vzájemných hospitacích, sdílení pedagogického procesu, výměně zkušeností, poskytování inspirace navzájem apod. Vedení školy však musí kontinuálně pracovat s celým pedagogickým sborem, aby se vzájemné hospitace staly nedílnou a vítanou součástí výchovně vzdělávacího procesu na dané škole. Vzájemné učení se jednoho učitele od druhého učitele je důležité a může být přínosné pro obě strany. Pro management škol se takové sdílení informací, materiálů a zkušeností může stát jednou z forem DVPP<sup>11</sup>. Jako důvod malého zájmu učitelů o výměnu zkušeností se někdy uvádějí jejich obavy ze ztráty konkurenceschopnosti. V neposlední řadě je sdílení pedagogického procesu spojeno s jistou socializací jednotlivých učitelů v rámci pedagogického sboru.

4. Dále Kalnický a Žezulová uvádí: „*Hospitace jako prostředek diagnostiky efektivity dalšího vzdělávání. Souvislost s předcházejícími funkcemi je zřejmá. Další vzdělávání učitelů je třeba řídit.*“<sup>12</sup> Často se na jednotlivých školách setkáváme s faktem, že učitelé jsou vedením škol vysíláni na vzdělávací akce, semináře či školení a tím plní ředitelem školy

---

<sup>11</sup> Další vzdělávání pedagogických pracovníků.

<sup>12</sup> KALNICKÝ, J., ŽEŽULOVÁ, K. Hospitace. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2011] [cit. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evalvacninastroje.cz/#phraseId=55&phrase=HOSPITACE> .

stanovený plán DVPP dle zákona o pedagogických pracovnících. Řízení DVPP však s sebou nese mnohem více než jen přítomnost na vzdělávacích aktivitách, a to především efektivní plánování, důsledné hodnocení všech vzdělávacích akcí a následné sdílení získaných vědomostí nebo dovedností. S danou vzdělávací akcí je nutné ve škole dále pracovat v předmětových komisích nebo sdruženích tak, aby byl zaručen 100% přenos informací mezi jednotlivými členy pedagogického sboru a vedením jako řídicím orgánem. Hospitační činnost plní funkci zjišťování potřeb učitelů v souvislosti na ně nově kladených nároků v důsledku kurikulární reformy. Při následném hodnocení DVPP by měl být rovněž hodnocen přínos DVPP v určitém období a to, zda výuka zaznamenala nějakou změnu v návaznosti na realizaci DVPP.

5. *„Hospitace jako součást personální práce. Hospitace v této funkci umožňuje poznání pracovníků (nových, začínajících), poskytuje podklady pro jejich hodnocení, dává prostor pro osobní setkání vedoucího s podřízeným pracovníkem. Jistě si uvědomujeme, jak důležitá je příprava hospitace, která má tuto funkci naplnit, jak kompetentně musí být provedena. Hodnocení pracovníka je velice citlivá záležitost, která může mnohé změnit - k dobrému i k horšímu.“*<sup>13</sup> Díky této funkci hospitační činnosti můžeme poznat učitele, a to z osobnostního pohledu a z pohledu profesního. Podpora této funkce hospitace je stěžejní především u nových a začínajících učitelů, kteří mají možnost blíže se seznámit jednak se svými kolegy a nadřízenými, ale také se základním směřováním školy při plnění školního vzdělávacího programu, základními didaktickými přístupy, které škola uplatňuje, stylem jednání, který je ve škole nastaven, nastavenými pravidly chování ve škole, klimatem školy apod. V rámci hospitační činnosti je důležité se zaměřovat v různých stádiích působení učitele na různé aspekty jeho pedagogické činnosti.

6. S funkcí hospitace jako součástí personální práce souvisí další její funkce, kterou autoři uvádějí, a to: *„Hospitace jako nástroj sebereflexe a sebezvoje učitele. Ujištění ředitele, že moje práce je akceptována, dokonce dobře hodnocena, je významným motivačním faktorem, dává pracovníkovi jistotu, že je s ním počítáno... To je významné*

---

<sup>13</sup> KALNICKÝ, J., ŽEŽULOVÁ, K. Hospitace. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2011] [cit. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evalvacinastroje.cz/#phraseId=55&phrase=HOSPITACE> .

pro jejich rozvoj.“<sup>14</sup> Tato funkce hospitační činnosti je velmi úzce spojena s funkcí předcházející. Pro učitele je zpětná vazba velmi důležitá. Hospitace je jednou z mála možností poskytnutí přímé zpětné vazby jeho práce ve třídě se skupinou žáků. Výsledky hospitační činnosti kolegů nebo nadřízených jsou pro učitele cenným zdrojem informací vedoucích k sebereflexi. Nezbytnou podmínkou je systematickosti a pravidelnosti. Důležitá je také forma realizace, která nevede ke stereotypu, a především relevantnost získaných informací z hospitační činnosti. Sdělování výsledků hospitace musí být oproštěno od negativních a agresivních reakcí. Inspiraci k sebereflexi a řízenému osobnímu rozvoji jsou především vzájemné hospitace kolegů.

Tuto funkci vedle funkce kontrolní, diagnostické a sumativní uvádí rovněž Trojan: *„Hospitace prováděné systematicky a dlouhodobě výrazně posilují jejich formativní funkci – pomáhají rozvíjet schopnost reflexe práce kolegů ve škole i mimo ni a sebereflexe vlastní práce učitele s cílem dalšího osobního rozvoje a snahy o neustálé zvyšování její úrovně. Pedagogický pracovník prostřednictvím všech forem hospitací dostává profesionální zpětnou vazbu, která zejména v případě pozitivním je významným motivačním faktorem. Ale i v případě, kdy hospitovanému jsou vhodnou formou prezentovány smysluplné připomínky nebo sám jako hospitující porovnáním shledá chyby a nedostatky ve vlastní práci, je naděje, že si uvědomí možnost zlepšení svého pracovního výkonu.“*<sup>15</sup> Zdůrazňuje systematickosti, plánovitost hospitační činnosti a neustálou snahu o zdokonalování a její propracování stejně tak jako motivační funkci pozitivních závěrů hospitujícího.

Hospitace – především vzájemné - formují rovněž nekvalifikovaného učitele, kterého posouvá dál a kterému mohou být hodiny zkušenějších kolegů inspirací a motivací. Česká školní inspekce ve své výroční zprávě uvádí, že *„ze srovnání výuky vedené odborně kvalifikovanými a nekvalifikovanými učiteli vyplynulo, že mezi těmito skupinami pedagogů nebyly významné rozdíly z hlediska preferencí metod výuky. Rozdíly se projevíly v organizačních formách a v účelnosti využití forem a metod.“*<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> KALNICKÝ, J., ŽEŽULOVÁ, K. Hospitace. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání*: Výkladový slovník [online]. Praha: NÚOV [2011] [cit. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=55&phrase=HOSPITACE>.

<sup>15</sup> TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-539-9. s. 74

<sup>16</sup> *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2016/2017. Výroční zpráva České školní inspekce*. Praha: Česká školní inspekce, 2017. ISBN 978-80-88087-15-1.

Hospitující si musí být vždy bezpodmínečně vědom, jakou funkci konkrétní hospitační činností sleduje, a nesmí je zaměňovat.

V poslední době se význam a funkce hospitace začíná chápat jiným než tradičním „kontrolním“ způsobem, který výše uvedení autoři uvádějí na prvním místě, tedy druhým pojetím uvedeným výše.

Hospitace se postupně etabluje jako součást profesního a osobního rozvoje učitele, jako nástroj sebereflexe a diagnostiky. Jejím prostřednictvím mohou učitelé prohlubovat a rozšiřovat své odborné pedagogické kompetence.

Změna hlavní funkce hospitační činnosti managementu škol s sebou přináší i změnu hospitačního formuláře nebo hospitačního záznamu či hospitačního protokolu, kterému bude věnován prostor později. Kalnický uvádí, že: *„letitá praxe potvrdila opodstatněnost hospitačních protokolů, protože ani nejzkušenější hospitující subjekt nemůže analyzovat pozorované jevy v průběhu hospitace nebo po ní s větším časovým odstupem. Zjištěné jevy si totiž téměř vždy vyžadují ještě jisté „domyšlení“, zvážení všech souvislostí a jejich dosahu na komplexnost zjišťované skutečnosti v edukačním procesu. To umožňuje chronologicky sestavený arch a v něm doplněný zápis s přesně a objektivně zachycenými fakty z pozorování, který vlastně předchází jejich analýze. Proto i hodnota protokolů a následně i celé hospitace závisí na kvantitě a kvalitě konkrétních zaznamenaných jevů.“*<sup>17</sup>

## 2.4 Druhy hospitační činnosti

Provádění hospitační činnosti je na území České republiky do jisté míry dáno historickým kontextem. Metodika provádění hospitací se příliš nezměnila od dob Rakouska – Uherska. Převažuje, jak již bylo uvedeno výše, kontrolní funkce hospitace. Z generace na generaci se tak předávají stereotypy a postupy realizace hospitací. Nemalou roli v tomto hraje Česká školní inspekce, jejímiž metodikami k provádění hospitační činnosti se ředitelé škol často inspirovali k vytvoření vlastní metodiky nebo vlastního hospitačního záznamu.

---

<sup>17</sup> KALNICKÝ, J. Hospitační protokol. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2009] [vid. 21. 6. 2017]. Dostupné z: [http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=56&phrase=HOSPITAČNÍ PROTOKOL](http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=56&phrase=HOSPITAČNÍ%20PROTOKOL)

Musíme však mít stále na mysli, že Česká školní inspekce je dle § 174 školského zákona především kontrolní správní úřad, mezi jehož zákonné úkoly patří mimo jiné hodnocení podmínek, průběhu a výsledků vzdělávání. Hospitační činnost využívají inspektoři a přizvané osoby inspekčních týmů se zcela jiným cílem než ředitel školy nebo její management.

Autor této práce rozlišuje několik forem hospitační činnosti na středních školách, a to dle činnosti hospitujícího ve výuce hospitovaného:

- a) krátký vstup do výuky za účelem zjištění stavu např. zahájení vyučovací hodiny nebo naopak jejího zakončení, zhodnocení učitelem nebo žáky – nevýhodou je skutečnost, že si hospitovaný danou část vyučovací hodiny může připravit jinak než obvykle a realizace bude také jiná; pro vytvoření objektivních závěrů je tato forma nevhodná
- b) tradiční hospitace v podobě celohodinové přítomnosti ve výuce, do které hospitující nijak nezasahuje – výhodou je hospitování jedné uzavřené vyučovací jednotky. Avšak i tu si může hospitovaný připravit, bude-li na ni upozorněn, proto pro vytvoření objektivních závěrů je tato forma také nevhodná
- c) soubor několika celohodinových následných hospitací u jednoho vyučujícího jedním hospitovaným - pro vytvoření objektivních závěrů je tato forma příhodná
- d) soubor několika celohodinových následných hospitací u jednoho vyučujícího několika hospitujícími jako např. zástupcem ředitele školy, předsedou předmětové komise, kolegou, externím spolupracovníkem - pro vytvoření objektivních závěrů je tato forma vhodná
- e) jednorázová párová výuka s následným vyhodnocením
- f) systematická párová výuka s dílčím rozбором a následným vyhodnocením po uplynutí určitého časového úseku
- g) asistence hospitujícího ve výuce hospitovaného
- h) netradiční formy hospitační činnosti jako např. předvedení ukázkové hodiny v rámci přijímacího řízení na pozici učitele

Hospitační činnost ve školách můžeme dělit podle různých aspektů na několik druhů. Trojan ve své publikaci *Pedagogický proces a jeho řízení*<sup>18</sup> uvádí aspekt cílové skupiny. Rozlišuje pak následující druhy hospitací:

- a) zaměřené na žáky – Trojan doporučuje provedení více hospitací v jedné skupině žáků
- b) zaměřené na učitele – při tomto druhu hospitací je vhodné provést více hospitací u jednoho učitele a až poté vyhodnocovat
- c) zaměřené na vedoucí pracovníky a na to, jakým způsobem vedoucí pracovníci (ředitel, zástupci ředitele školy, předsedové předmětových komisí/skupin...) vyhodnocují své hospitace
- d) zaměřené na výukovou oblast nebo na jeden vyučovací předmět – hospitující navštíví stejný vyučovací předmět u více učitelů
- e) hospitace strategická nebo vizionářská, při které hospitující získává informace potřebné k nastavení strategických cílů v určitých oblastech

Dle účelu je možné hospitace rozdělit na čtyři skupiny, a to:

- a) kontrolní hospitace převážně vedoucích pracovníků ve škole za účelem analýzy získaných informací a provedení kontroly; do této skupiny je možné zařadit rovněž hospitace inspekční, které provádí Česká školní inspekce v rámci své činnosti
- b) koordinační hospitace, které vykonávají převážně vedoucí předmětových komisí / skupin nebo zástupci ředitele školy, a to za účelem sjednocení např. přístupu, metod apod.
- c) zobecňovací hospitace převážně vedení školy, které získává a analyzuje informace na úrovni dané střední školy; tento typ hospitační činnosti je vhodné využít např. při tvorbě plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků
- d) metodologická hospitace mezi kolegy nebo hospitace externích spolupracovníků, jejichž úkolem je výměna informací nebo pedagogických zkušeností a profesní rozvoj učitele; mezi metodologické hospitace můžeme zařadit i hospitace v rámci adaptace nových učitelů na dané střední škole dle plánu práce s novými učiteli

---

<sup>18</sup> TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s., 2014. ISBN 978-80-7478-5439-9. s 77

Dále můžeme rozlišit hospitace monotematické a komplexní. Monotematické hospitace jsou vždy zaměřeny na jeden daný jev v rámci výchovně vzdělávacího procesu. Většinou jsou realizovány u více pedagogických pracovníků a následně dochází ke komparaci a analýze získaných informací. Opak tvoří hospitace komplexní, která si klade za cíl obsažení výchovně vzdělávacího procesu jako celku a zachycení uceleného stavu.

## 2.5 Virtuální hospitace

Jako velmi přínosné se ukazují tzv. virtuální hospitace, tedy natočené autentické vyučovací hodiny. Ostatní učitelé nebo i management škol pak mohou např. prostřednictvím internetu sledovat hodinu a následně ji rozebrat z didaktického hlediska. Tento typ hospitace je příhodný hlavně pro metodické hospitace, tedy ty, které mají učitele posunout dál. Virtuální hospitace eliminují nežádoucí negativní vliv přítomnosti další osoby nebo osob ve třídě. K tomuto vlivu dochází vždy, i když se jej snaží všichni aktéři odstranit nebo zmírnit.

V oblasti středního (gymnaziálního) vzdělávání virtuální hospitace zpropagoval nedávno ukončený projekt Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT) Kurikulum G<sup>19</sup>, který realizoval Výzkumný ústav pedagogický<sup>20</sup> v Praze v rámci operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost v letech 2009 a 2011. V rámci tohoto projektu bylo mimo jiné natočeno čtyřicet virtuálních hospitací, které byly následně analyzovány učiteli konkrétního vyučovacího předmětu<sup>21</sup>. Dalšímu profesnímu rozvoji učitelů napomohlo i zapojení vysokoškolských didaktiků příslušného vyučovacího předmětu. Učitelé se seznámili se základními principy koučování. Všechny virtuální hospitace jsou do dnešního dne ke zhlédnutí na portálu [www.rvp.cz](http://www.rvp.cz). Každý může navštívit vyučovací hodiny kolegů z gymnázií z celé České republiky, sledovat videozáznam a diskutovat s kolegy nebo sdílet své zkušenosti z výuky. Každá virtuální hospitace je totiž doplněna nejen shrnutím a sebereflexí učitele ale i diskuzí s dalšími učiteli a odborníky, která je určena nejenom pedagogům ale i vedoucím pracovníkům ve školství.

---

<sup>19</sup> Podpora učitelů gymnázií jako pilířů kvality gymnaziálního vzdělávání.

<sup>20</sup> Od července 2011 se Výzkumný ústav pedagogický stal součástí Národního ústavu pro vzdělávání.

<sup>21</sup> KOVAŘÍKOVÁ, J. Projekt pro učitele gymnázií skončil. *Řízení školy: příloha Speciál pro střední školy 1/2012*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. roč. 9. č. 1, s. 9 - 10

Výsledky tohoto projektu byly prezentovány na několika didaktických konferencích a rozšířily se i do dalších oblastí středního vzdělávání.

Dle Krčkové<sup>22</sup> virtuální hospitace vytváří učitelům příležitost se vzájemně potkávat, vyměňovat si zkušenosti a vzájemně se inspirovat. Na tuto myšlenku propojování jednotlivých učitelů a celých učitelských sborů se pokoušeli mnozí navazovat. Jako příklad uveďme bohužel zrušený projekt Implementace kariérního řádu (IMKA) Národního institutu pro další vzdělávání, jehož klíčovou aktivitou byl projekt Kabinety, který byl vystaven na sdílení zkušeností, inspirací, diskuzi pedagogických pracovníků atd. Přínosem virtuálních hospitací je skutečnost, že se vždy jedná o autentické reálné vyučovací hodiny.

Nutno dodat, že ne každý učitel souhlasí s tím, aby byl při své výuce zachycen a aby tento audiovizuální záznam byl zveřejněn na internetu. To chce skutečnou dávku odvahy a mezi učiteli je v současné době jen málo takových. Mnozí mají obavy z toho, co na jejich výuku budou říkat kolegové. Naprostou podmínkou musí tedy být bezpečné prostředí na internetu, které bude ošetřeno proti zneužití např. v podobě netmoderatorů, kteří budou s hospitací a s jednotlivými záznamy v diskuzi dále pracovat.

Virtuální hospitace se nechají velmi snadno a efektivně využít na fakultách připravujících budoucí učitele, a to v rámci oborových didaktik. Toto se jeví v dnešní době, kdy je pedagogickým fakultám vyčítáno příliš málo přímé praxe studentů ve školách, jako velmi příhodné.

## 2.6 Fáze hospitační činnosti

Aby hospitační činnost byla v dané škole efektivní, musí být pojata, jak již bylo uvedeno výše, systematicky a musí být prováděna kontinuálně. Hospitační činnost jako taková má své fáze, které na sebe navazují a jsou časově závislé. Pokud některou z fází podceníme nebo vynecháme, může dojít k degradaci hospitační činnosti na pouhou nefunkční formalitu nebo k neefektivní hospitační činnosti ve střední škole.

Na mnoha školách je bohužel hospitační činnost vnímána jako nezbytná nutnost, která musí být a která se ztrácí v množství byrokratických formulářů, výkazů a vyhodnocení. Její

---

<sup>22</sup> ŠEDIVÁ, O. Virtuální hospitace – inspirace, poučení, sebereflexe. *Týdeník školství*. Praha: Sofiprint, 1993. roč. 18, Č. 10, s. 3



přípravě a vyhodnocení se mnohdy nevěnuje náležitý čas a prostor. Hospitující se v souladu se svým rozvrhem hodin rozhodne, že půjde k jemu určenému učiteli na hospitaci, své rozhodnutí mu oznámí a danou vyučovací hodinu navštíví, udělá si poznámky, případně vyplní hospitační záznam, který následně s dotyčným hospitovaným probere. Tím je mnohdy hospitace ukončena a učitel si může oddychnout, protože tuší, že další hospitaci bude mít za delší časový úsek.

Trojan<sup>23</sup> ve své publikaci rozděluje hospitační činnost do dvou fází, a to na etapu systémovou, která obsahuje především strategické plánování a inkorporaci hospitační činnosti jako takové do strategie rozvoje školy, a etapu vlastní hospitace.

### **2.6.1 Systémová etapa hospitační činnosti**

V první fázi dochází kromě zasazení hospitační činnosti do strategického plánu školy rovněž k seznámení všech pedagogických pracovníků s cíli hospitační činnosti a kritérii jejího hodnocení a k motivaci všech členů pedagogického sboru. Motivace je v této fázi velice důležitá. V této fázi jsou rovněž stanoveny základní mantinely celého procesu včetně personálního zajištění. Ředitel školy stanoví, kdo bude v daném školním roce nebo období hospitační činnost vykonávat, např. ředitel školy, zástupci ředitele školy pro teoretické vyučování, předsedové předmětových komisí/skupin, vedoucí sekcí, školní kouč nebo externí dodavatel apod.

Plán hospitační činnosti může být zakomponován do plánu kontrolní činnosti vedení školy. Plán hospitační činnosti musí, aby byl efektivní, vycházet z vyhodnocení plánu z minulého školního roku nebo jiného předem určeného časového období. Jeho bezpodmínečnou částí by mělo být taxativní stanovení cílů hospitační činnosti a jejích témat nebo priorit. Součástí tohoto plánu by měly být všechny druhy a formy hospitací včetně vzájemných kolegiálních návštěv ve výuce. Mohou být zaneseny také do ročního plánu práce. Pokud vedení školy nechce, aby hospitace byly v jeho škole pouhou formalitou, ale aby se jejich realizace a výsledky pozitivně podílely na klimatu školy a na profesním rozvoji jejích pedagogických pracovníků, je zapotřebí vytvořit bezpečné prostředí, které bude

---

<sup>23</sup> TROJAN, V. *Pedagogický proces a jeho řízení*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR a.s., 2014. ISBN 978-80-7478-5439-9. s 79

k hospitacím samo vybízet. Všichni aktéři musí být srozuměni s tím, že hospitace není pouze nástrojem kontroly, ale cenným a jedinečným prostředkem výměny informací, zkušeností a inspirace. Takto k hospitacím musí začít přistupovat především fakulty připravující budoucí učitele. Nutno dodat, že v posledních letech došlo ke značnému posunu a začínající učitele již nevnímají hospitaci pouze jako nepříjemnou kontrolu, která musí být.

### **2.6.2 Etapa vlastní hospitace**

Druhá etapa, etapa vlastní hospitace, není jen samotnou realizací hospitace v konkrétní třídě či skupině žáků u daného vyučujícího. Tuto etapu lze rozfázovat do celkem 4 stupňů.

Prvním stupněm je příprava dané hospitace hospitujícím dle plánu hospitační činnosti. Musí mít jasný cíl, proč hospituje právě v dané konkrétní třídě či skupině žáků. Hospitace by měly probíhat dle jednotného hospitačního záznamu pro daný typ hospitace. V rámci tohoto stupně si hospitující prostuduje záznamy z předcházejících hospitací u daného učitele, případně si připomene závěry a doporučení či nápravná nebo preventivní opatření, která byla dříve stanovena. V žádném případě se z jednotlivých hospitací nesmí stát izolované vyučovací jednotky bez jakékoli spojitosti s ostatními. Vedle záznamů z předcházejících hospitací si musí hospitující důkladně připravit také příslušnou část školního vzdělávacího programu především v oblasti učiva a předpokládaných výsledků vzdělávání, průřezových témat a klíčových a případně odborných kompetencí, dále pak zápisy v třídních knihách, plány předmětové komise a učební materiály, které třída používá. Všechny potřebné informace může hospitující zjistit v rámci předhospitačního pohovoru nebo je může rovněž interpretovat z přípravy učitele na danou vyučovací hodinu nebo je získat od učitele jinou vhodnou formou.<sup>24</sup>

Přípravná fáze konkrétní hospitace je stěžejní především u začínajících učitelů, ačkoli si to mnoho hospitujících neuvědomuje. Hospitace u začínajícího učitele má zcela jinou - formativní – úlohu než u zkušeného učitele, který má za sebou celou řadu vstupů hospitujícího do výuky. U začínajícího učitele je primárním cílem styl jeho práce

---

<sup>24</sup> JANÍK, T. et al., *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2013, ISBN 978-80-210-6349-5. s. 213-214

a nasazování metod výuky tak, aby byly v korelaci se zbytkem pedagogického sboru. Umět motivovat nového učitele zde hraje velkou roli stejně tak jako kvalifikovaně se zorientovat ve výchovně vzdělávacím procesu a jeho realizaci na dané škole. Stěžejní pro úspěšnou hospitaci je volba hospitačního záznamu, který bude akcentovat cíl a priority dané hospitace. Dále by měl postihovat i osobnostní část výuky, tedy osobnost učitele.

Po dokonalé přípravě hospitace pozve hospitující hospitovaného k předhospitačnímu pohovoru. Ten je – obzvláště pro začínající učitele – také klíčový. Neoznámená hospitace by u začínajících učitelů a priori vyvolala pocit nebezpečného a stresujícího prostředí i do budoucna. Hospitovaný je seznámen s termínem hospitace, její formou, cíli a je požádán o přípravu podkladů pro hospitaci. Právě tato fáze je mnohdy na středních školách podceňována a to je častým důvodem chybné interpretace informací získaných při hospitaci. U zkušených učitelů, kteří ještě učí stejný předmět jako hospitující, je možné tuto část potlačit, nikoli však zcela eliminovat. Neoznámenou hospitaci je možné realizovat ve zvláštních případech jako např. při hospitaci reagující na vážnou stížnost žáků nebo rodičů. U začínajících učitelů plní předhospitační rozhovor také funkci motivační.

Třetí stupeň tvoří vlastní hospitace ve třídě nebo skupině žáků, tedy nezúčastněné pozorování vyučovací jednotky hospitovaného. Cinkaničová definuje metodu pozorování jako „*cílevědomé, plánovité a soustavné vnímání jevů a procesů, které směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti*“<sup>25</sup> Hospitující se musí vyvarovat subjektivního pohledu na vyučovací hodinu. Musí být pravým profesionálem, protože právě on se může stát nejvážnější překážkou efektivního pozorování. Neměl by do výuky nijak zasahovat a měl by být pouze nezúčastněným pozorovatelem, který sleduje a sbírá informace a podklady pro následné vyhodnocení. Je třeba si uvědomit, že již jen samotná přítomnost dalšího pedagogického pracovníka ve třídě, atmosféru ve třídě může ovlivnit stejně tak jako chování učitele i žáků. Sledování vyučovací hodiny hospitujícím by mělo být předem připravené a cílené. Hospitující zaznamenává především obsah výuky, tedy osvojované učivo, činnosti učitele a hlavně činnosti žáků ve vztahu k předpokládanému osvojování učiva a rozvoji klíčových kompetencí. Hospitující si všímá při svém pozorování jak celku vyučovací hodiny, tak i důležitých situací ve výuce. Především situace, které hospitující

---

<sup>25</sup> CINKANIČOVÁ, M., *Kontrolní a hospitační činnost zástupce ředitele školy*. Plzeň: Národní ústav pro další vzdělávání, 2008. ISBN: 978-80-86956-35-0. s. 29

vyhodnotí jako zvlášť zdařilé nebo zvlášť problematické, zaznamená hospitující podrobně a následně je analyzuje ještě před pohospitačním pohovorem.

Hospitace ve třídě by měla začít společným příchodem a představením se žákům a sdělením důvodu hospitace. Je naprosto nepřijatelné, aby hospitující vcházel do třídy se zpožděním, když už hospitovaný vyučovací hodinu zahájil, a to ani v případě, že se jedná o mimořádně nehlášenou hospitaci. Stejně tak by hospitující neměl být ve třídě dříve než hospitovaný a čekat, kdy jej hospitovaný zaregistruje. Toto působí úsměvně, ale ze své praxe přizvané osoby u České školní inspekce vím, že na mnoha školách takto hospitace občas probíhají.

Během hospitace je důležité zachovat dohodnutý vzorec chování. Neočekávané chování může hospitovaného znervózňovat a narušovat tak jeho připravenou práci. Janík uvádí, že by se hospitující při hospitaci měl zaměřit *„především na spojení činnosti žáka s tím, co se žák při tom reálně učí, a to s důrazem na předpokládané rozvíjení klíčových kompetencí.“*<sup>26</sup>

Stejná pravidla jako při příchodu by měla platit i pro odchod z vyučovací hodiny hospitovaného. Je nemyslitelné se zvednout a bez jediného slova učebnu opustit. Je vhodné krátce shrnout své poznatky, ohodnotit práci některého z žáků a s žáky i vyučujícím se rozloučit. Hned poté by si hospitující měl domluvit s hospitovaným termín pohospitačního rozhovoru, který by měl probíhat v klidné a přátelské atmosféře a neměl by být nikým rušen. Důležitý je výběr místa a času<sup>27</sup>.

Stěžejní část hospitační činnosti však přichází až po realizaci samotného pozorování ve vyučovací jednotce. Hospitující nejprve vyplní hospitační záznam a položky, na které mu nezbyl v průběhu pozorování čas. Hospitující by se měl zaměřit především na zaznamenání činností a aktivit žáků, na jejich vztahy k učiteli a vztahy k ostatním žákům. Vyučovací hodina musí být zaměřena na žáky a tomu by měl být přizpůsoben i hospitační záznam. Pokud hospitující záznamový arch nevyplňuje přímo v hodině anebo bez zbytečného odkladu po jejím skončení, vystavuje se nebezpečí, že jím zaznamenané údaje budou

---

<sup>26</sup> JANÍK, T. et al., *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6349-5. s. 214

<sup>27</sup> KESNER, Z. Hospitační činnost. *Řízení školy*. 2005, roč. 2, č. 4, s. 11-12. ISSN 1214-8679.

zkreslené nebo nebudou úplné. Tato fáze je velice důležitá. Hospitující nesmí docházet k mylným závěrům, podlehnout halo efektu při vstupu do třídy apod.

Poté hospitující analyzuje získané informace a data. Dle Kesnera je hospitace „považována za vědeckou metodu. Dosažení určité míry vědeckosti záleží na erudici hospitujícího, nikoli na hospitovaném a žácích.“<sup>28</sup> Hospitující analyzuje vždy své poznatky v závislosti na cíli dané hospitace. Je nepřijatelné, aby změnil cíl hospitace, na kterém se s hospitovaným domluvil. Ostatní získané poznatky může využít jako podnět k případné další hospitační činnosti. Již při analýze dat si hospitující připravuje pohospitační pohovor a jeho obsahovou náplň.

### 2.6.3 Pohospitační pohovor

Pohospitačnímu pohovoru se ve svých pracích věnovala řada autorů, jmenuje ku příkladu Kessnera a jeho Hodnocení vyučovacích hodin<sup>29</sup>, Faltýska<sup>30</sup> nebo Obsta a jeho sérii článků v Učitelských listech<sup>31</sup>.

Pohospitační pohovor je velice důležitý. Ideálně probíhá v den hospitace. Jeho odkládání není žádoucí a může působit negativně na hospitovaného, protože očekává výsledky svého hodnocení přímé pedagogické činnosti, které ve školství není časté. Vedení tohoto pohovoru by se mělo lišit dle cíle či zaměření hospitační činnosti.

Pohovor by měl být veden v přátelské atmosféře. Doporučuje se začít nějakým neutrálním tématem, nabídnout hospitovanému kávu nebo čaj. To odbourá jisté obavy především učitelů s nižší mírou sebedůvěry nebo učitelů začínajících. Následně hospitující připomene cíl své hospitace. Aktivní by měl být hospitovaný, měl by zhodnotit hospitovanou vyučovací hodinu z jeho pohledu a případně ji zasadit do širšího kontextu v dané třídě. V rámci tohoto úvodu může i zhodnotit sám sebe.

Následně zhodnotí průběh vyučovací hodiny hospitovaný a seznámí učitele se svými závěry a doporučeními, ke kterým se hospitovaný může samozřejmě vyjádřit. Pokud dojde k nesouhlasu a nesouladu, mělo by dojít k diskuzi. Nežádoucí a neefektivní je, pokud

---

<sup>28</sup> KESNER, Z., Hodnocení vyučovacích hodin. *Řízení školy*. Praha: ASPI Publishing, 2004, roč. 5. č. 3, s. 6

<sup>29</sup> KESNER, Z., Hodnocení vyučovacích hodin. *Řízení školy*. Praha: ASPI Publishing, 2004, roč. 5. č. 3

<sup>30</sup> FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Nový Bydžov: ATRE, 1997

<sup>31</sup> OBST, O., Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. Praha: 2006. roč. 13., č. 1 - 9, příloha Ředitelské listy

hospitující jedná z pozice síly. Tento přístup uzavře hospitovaného uvnitř sebe sama a donutí jej jít do třeba i nechtěné opozice. Následky tohoto jednání se projeví i v dalších následných hospitacích u daného vyučujícího.

Výsledek pohospitačního pohovoru by také měl být stěžejní pro další profesní rozvoj pedagogických pracovníků a měl by mít kromě hodnocení<sup>32</sup> výsledků, chování a schopností vliv na celkové hodnocení práce učitele. Tohoto je možné dosáhnout pouze v případě, že hospitační činnost je na dané škole realizována efektivně a podle předem daných pravidel. Především pro začínající učitele přináší hospitační činnost cenné podněty ke zlepšení. Hospitace by měla vždy obsahovat pozitivní prvky. Hospitující si udělá závěry z provedené analýzy dat, která získal, a připraví si témata a okruhy pohospitačního pohovoru. Dříve, než hospitující učiní nějaký závěr, musí vyslechnout učitele a jeho názor na dané téma. Důležité je vždy hodnotit pouze výuku a nikoli osobnost učitele. Ani hospitující ani hospitovaný nesmí k pohospitačnímu pohovoru přicházet s pocitem, že dojde ke konfrontaci. Je na vedení školy, aby zajistilo, že pohospitační pohovor není boj hospitovaného s hospitujícím o pojetí výuky či užití výukových metod, ale že se jedná o příležitost k odbornému rozhovoru o práci daného učitele.

Důležité je, aby na samém závěru pohospitačního pohovoru došli hospitovaný a hospitující ke shodnému závěru a nastavili společně doporučení pro další práci a další rozvoj učitele. Důležité je, aby vždy při pohospitačním pohovoru zazněla pozitiva učitelovy práce na škole. Případná negativa musí být oběma stranami vnímána jako podněty pro zlepšení v souladu s formulovaným doporučením nebo nastavením cílů další práce učitele, nikoli jako skutečnosti, které by měly být a také budou „potrestány“. Stanovená nápravná opatření musí být zapsána do záznamového archu. Pokud se vyučovací hodina nezdařila učiteli tak, jak si ji naplánoval, a pokud k tomuto závěru dojde on sám, je možné hospitaci uzavřít a domluvit se na návštěvě jiné vyučovací jednotky. Následovat by mělo stručné vyhodnocení hospitační činnosti a konstatování, zda splnila nebo nesplnila svůj předem daný cíl.

---

<sup>32</sup> ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I. *Personalistika v řízení školy*. 2. akt. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN 978-7552-264-1 s. 111

Pohospitační pohovor by měl plnit rovněž motivační funkci. Aby tomu tak skutečně bylo, musí hospitující:

- 1) zvolit vhodný čas a prostor pro pohospitační pohovor a zaručí jeho nerušení
- 2) navodit přátelskou atmosféru
- 3) seznámit hospitovaného opětovně s cílem hospitační činnosti a s průběhem pohovoru
- 4) dát prostor pro vyjádření hospitovanému
- 5) aktivně naslouchat hospitovanému
- 6) nehodnotit osobnost učitele ale výuku
- 7) zdůrazňovat pozitiva a klady z provedené hospitace vyučovací jednotky
- 8) závěry a doporučení nestanovovat z pozice síly, ale po vzájemné diskuzi s hospitovaným

Obst doporučuje vést pohospitační pohovor formou rozhovoru poradenského typu<sup>33</sup>. Hospitující může využít rovněž koučovacího typu rozhovoru a koučovacích otázek.

Na samotný závěr pohospitačního pohovoru lze opět zařadit volnější téma, které jej uzavře. Hospitační činnost a pohospitační pohovor je jedinečnou příležitostí poznání kolegů, které vedení školy zná jen povrchně.

Je vhodné, aby u začínajících učitelů došlo ke konfrontaci hospitačních záznamů všech hospitujících u daného učitele. Závěry by se neměly příliš lišit, ačkoli každý hospitující hospituje s jiným cílem. Řada autorů<sup>34</sup> uvádí příklady hospitačních záznamů, které akcentují vždy jednu nebo více oblastí. Doporučují však vždy jeden jediný hospitační záznam pro školu.

Většina škol používá jeden jednotný hospitační záznam pro všechny realizované hospitace a pozorování pedagogického procesu v dané škole. Toto však není vhodné. Jiné činnosti sledujeme a stanovujeme jiné cíle pro začínajícího učitele a jiné pro učitele profesionála.

---

<sup>33</sup> OBST, O., Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. Praha: 2006. roč. 13, č. 9, příloha Ředitelské listy

<sup>34</sup> KESSNER, Z. Metodický pokyn k provádění hospitací. *Řízení školy*. Praha: ASPI Publishing, 2004. roč. 5. č. 3, s. 12 - 13

## 2.7 Úskalí při hospitační činnosti

Hospitační činnost jako taková přináší s sebou řadu možných úskalí. Tato úskalí musí být eliminována, aby hospitace mohla plnit svoji formativní funkci. Dle Běleckého<sup>35</sup> se hospitující dopouští řady chyb, kterými naopak snižují tuto funkci hospitace. Jmenuje tyto časté chyby:

*„- snaha o komplexní postižení činnosti učitele, zahlcení množstvím sledovaných jevů, roztržnění pozornosti...*

*- zaměření na nepodstatné, okrajové jevy (smazaná tabule, téma napsané na tabuli aj.)...*

*- vsugerování vlastní představy o průběhu hodiny vyučujícímu (a v tuhle chvíli jsi měla, Marie, udělat tohle; já na tvém místě; líbilo se mi)...*

*- nahodilost hospitace, neúplnost nebo nezvládnutí jejích fází...*

*- absence nebo časté změny kritérií kvality vyučování...”*

Poslední Běleckým uvedené úskalí hospitační činnosti je nejzávažnější. Pedagogický pracovník by měl vždy přesně vědět, co znamená kvalitní pedagogická práce a co se od něj přesně očekává. Stejně tak mu musí být dopředu jasné, na co se hospitující při hospitaci zaměřuje a podle jakých kritérií práci daného učitele hodnotí. Nedodržování tohoto pravidla může vést ke snížení kvality výuky na škole a také může ovlivnit vzájemné vztahy mezi vedením a pedagogickým sborem.

Kromě výše uvedených úskalí se musí hospitující vyvarovat dalších chyb a úskalí. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, a to podle toho, zda se jedná o chyby či úskalí vzniklá chybným nastavením pravidel hospitační činnosti, nebo zda se jedná o chyby a úskalí způsobené samotným hospitujícím.

---

<sup>35</sup> BĚLECKÝ, Z. Hospitace. In: *Řízení školy online*. [online]. Praha: Wolters Kluwer [2012] [vid. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://online.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/hospitace.m-525.html>.



Do první skupiny autor této bakalářské práce řadí tyto chyby a úskalí hospitační činnosti:

- 1) nastavení hospitační činnosti na škole pouze formálně
- 2) nedostatečně připravený hospitační záznam
- 3) nedostatečná kvalifikace hospitujícího – např. u hospitací výuky cizích jazyků na střední škole
- 4) nedostatečná přípravná fáze hospitace – např. nedostatečné zjištění vstupních informací
- 5) nedostatek času
- 6) nedostatečná zpětná vazba poskytnutá hospitujícím při pohospitačním pohovoru
- 7) příliš obecné hodnocení hospitujícího nebo naopak subjektivní hodnocení
- 8) vnucení vlastních závěrů hospitujícího hospitovanému bez diskuze
- 9) chybějící pohospitační pohovor

Do druhé skupiny patří tyto chyby či úskalí:

- 1) podlehnutí prvnímu dojmu po vstupu do třídy
- 2) podlehnutí poslednímu dojmu (tedy efektu posledních pár minut vyučovací hodiny)
- 3) podlehnutí předsudkům
- 4) podlehnutí očekávání
- 5) podlehnutí hodnocení průměrem
- 6) aktuální psychický stav hospitujícího

### 3 Hospitační záznam

Hospitační záznam neboli hospitační arch neboli hospitační protokol apod. slouží k záznamu informací a poznatků z pozorování v průběhu hospitační činnosti v konkrétní třídě či skupině žáků. Záznam je součástí pozorování v edukační oblasti, a to vedle sledování, analýzy a následného vyhodnocení<sup>36</sup>. Efektivní hospitační záznam jako nástroj kontroly by měl mít charakter kritériálního záznamu.

V minulosti byla již publikována řada vzorových hospitačních záznamů, každá škola používá svůj vlastní hospitační záznam, který akcentuje různé oblasti pedagogického procesu.

Hospitační záznam by měl postihovat především pedagogické dovednosti učitele, kterými jsou:

- a) plánování a příprava – jasným znakem této dovednosti učitele je práce s cílem vyučovací hodiny, který učitel formuluje jasně a srozumitelně pro žáky, a to vzhledem k jejich schopnostem a znalostem, vzhledem ke školnímu vzdělávacímu programu a stavu prohlubování klíčových popřípadě odborných kompetencí; explicitně formulovaný cíl vyučovací hodiny tak obsahuje vědomostní, dovednostní nebo postojovou složku
- b) realizace vyučovací jednotky, která je vedena metodicky a odborně správně; žáci musí mít v každé vyučovací hodině dostatečný čas pro svoji iniciativu a aktivitu; akcentována je komunikativní výuka, práce s textem, projektové vyučování, problémové učení za použití aktivizujících metod výuky
- c) řízení vyučovací hodiny od jejího začátku, který by měl být motivační a měl by navozovat kladný postoj žáků k plánovaným činnostem, až po její klidné a vyvážené ukončení
- d) práce se žáky se speciálními vzdělávacími potřebami
- e) klima třídy, které by měl učitel neustálými aktivitami a svým přístupem podporovat tak, aby atmosféra ve třídě byla klidná, uvolněná a podněcovala žáky k další práci; učitel by měl organizovat činnosti žáků tak, aby každý z nich zažil

---

<sup>36</sup> ŽÁK, V., *Metody a formy výuky: hospitační arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN 978-80-87063-61-3 s. 6

úspěch; učitel by měl žáky vést k asertivní komunikaci s ním, ale i mezi sebou navzájem; učitel by měl žákům poskytovat včasnou a formativní zpětnou vazbu a posilovat jejich sebedůvěru

- f) zvládnutí chování žáků za přispění autority učitele
- g) hodnocení žáků v souladu s principy inkluzivního vzdělávání v souladu s pravidly pro hodnocení výsledků vzdělávání
- h) reflexe a sebereflexe žáků – na tuto oblast je v dnešní době kladen velký důraz

K vyjádření míry stavu je možné v hospitačním archu použít různé škálování. Vhodné je využití takové škály, která bude mít sudý počet možností. Tím se vyhneme podlehnutí hodnocení průměrem. Je možné jednotlivým možnostem přiřadit číslice nebo výroky typu „určitě ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „určitě ne“. Při sestavování hospitačního záznamu nesmíme zapomenout na možnost typu „nejsem schopen posoudit“ nebo „ve vyučovací hodině se nevyskytlo“.

Řada autorů a didaktiků publikovala návrhy hospitačních záznamů. Jmenujme např. Obsta a jeho obsáhlý model pozorovacího archu<sup>37</sup>, Trojanovou<sup>38</sup> a její protokol z hospitační činnosti v hodině nebo Žákův<sup>39</sup> hospitační arch, který vznikl v rámci projektu Národního ústavu pro vzdělávání Cesta ke kvalitě – autoevaluace školy, který se zaměřuje na použité výukové metody a formy výuky s ohledem na sebehodnocení dané školy, a další.

Hospitační záznam by měl kromě shrnutí z kontroly v dané vyučovací hodině sloužit také k dalšímu profesnímu rozvoji učitele. Závěry hospitační činnosti jej mohou motivovat k lepším výkonům, ale také jej naprosto demotivovat a uzavřít se do sebe sama. Proto jsou první hospitage u nově začínajících učitelů velice důležité.

---

<sup>37</sup> OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. 2005. roč. 13, č. 5, příloha Ředitelské listy

<sup>38</sup> TROJANOVÁ, I., *Hodnocení učitelů. Náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN: 978-80-7552-869-8. s. 125

<sup>39</sup> ŽÁK, V., *Metody a formy výuky: hospitační arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012 ISBN: 978-80-87063-61-3 s. 24 - 25

### 3.1 Struktura hospitačního záznamu

Každý hospitační záznam má svou předem jasně danou strukturu. Hospitační záznam je možné spojit s hodnotícím záznamem, který je vyplňován po realizaci dané hospitace<sup>40</sup>.

*„Hospitační činnost je dominantně směřována k posuzování úrovně a efektivity pedagogického procesu, který zahrnuje tři základní komponenty: cíle a obsahy, vlastní proces – činnosti učitelů (vyučování) a aktivity žáků (učení), podmínky realizace zmíněného procesu.“*<sup>41</sup> Všechny tyto komponenty by měly být obsaženy v hospitačním archu.

První část hospitačního záznamu tvoří úvodní část hospitačního záznamu, která obsahuje statistické a identifikační údaje dané vyučovací hodiny. Hospitující zde zaznamenává údaje o třídě, vyučovacím předmětu, číslo hodiny, popřípadě údaj o souladu se školním vzdělávacím programem nebo údaje o vyučujícím.

Následuje část hospitačního záznamu, která slouží k zaznamenání průběhu vyučovací hodiny. Obzvláště začínající učitele je nutné proškolit o standardu školy, který je dodržován napříč pedagogickým sborem např. jednotná struktura vyučovací hodiny: warm up a následná aktivizace, hlavní aktivita, shrnutí a zhodnocení vyučovací hodiny, sebehodnocení žáků apod. (vždy s uvedením časového úseku).

Následuje popis a záznam činností, které provádí učitel ve vyučovací hodině. Do této části záznamu patří např. práce s cílem vyučovací jednotky, jeho explicitní vyjádření a následné vyhodnocení buď na konci hodiny, nebo v jejím průběhu, efektivní střídání didaktických metod a forem výuky nebo používání vhodných pomůcek. Dále se může hospitující zaměřit na komunikaci žáka s učitelem, na hodnocení žáků a jeho formu, na individuální přístup učitele k jednotlivým žákům, na realizaci společného vzdělávání nebo na způsob, jakým učitel vyhodnocuje a shrnuje vyučovací hodinu.

Další část tvoří záznam činností žáků ve vyučovací hodině, a to poznatky o jejich zájmu o předmět, jejich znalosti, chování a celková atmosféra ve třídě.

Nedílnou součástí hospitačního archu je záznam ze sledování realizace průřezových témat dle příslušného rámcového vzdělávacího programu a školního vzdělávacího programu

---

<sup>40</sup> ŽÁK, V., *Metody a formy výuky: hospitační arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012 ISBN: 978-80-87063-61-3 s. 24 - 25

<sup>41</sup> KRAUSOVÁ, J., *Kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení, modul D*. Praha : Národní ústav pro vzdělávání, 2010. s. 36

a záznam o stavu prohlubování klíčových a v případě středního odborného vzdělávání i odborných kompetencí žáků v dané vyučovací hodině.

Závěrečnou část pak tvoří část věnovaná podmínkám vzdělávání v dané třídě.

Jak již bylo uvedeno výše, je možné hospitační záznam spojit s hodnotícím záznamem, který hospitující předvyplňuje po provedené hospitaci a dokončuje při pohospitačním pohovoru s daným učitelem. Tato část je hodnocením dané vyučovací hodiny, tedy toho, co se v hodině povedlo tak, jak učitel plánoval a naopak, co se příliš nezdařilo a co musí být napříště lépe připraveno popřípadě jinak realizováno. Hospitující musí pracovat s psychikou hospitovaného a mít neustále na mysli, že výsledek jeho hospitační činnosti může hospitovaného zasáhnout. Hospitující tedy musí bezpodmínečně hodnotit pouze vyučovací hodinu a jevy, které při ní viděl, a ne osobnost hospitovaného.

Samotný závěr hospitačního záznamu pak tvoří doporučení pro další rozvoj učitele v podobě jasně formulovaných cílů s udáním termínu k jejich dosažení a případně termínu následné hospitace. V případě zjištění negativních jevů jsou zaznamenána rovněž nápravná a preventivní opatření.

Struktura hospitačního záznamu se musí přizpůsobovat vždy cíli a základním kritériím hospitační činnosti v daném období. Není možné používat jeden formulář několik let.

Občas si ředitelé středních škol jako vzor pro svůj hospitační záznam berou hospitační záznam České školní inspekce v domněnku, že používá nejvhodnější nástroj. Každý ředitel střední školy však při volbě hospitačního záznamu musí mít na paměti, že Česká školní inspekce je především kontrolním a nikoli metodickým orgánem. Má tedy zcela jiné cíle než ředitel školy.

## 4 Profesní rozvoj učitele

Téma profesního rozvoje pedagogických pracovníků je obzvláště v posledních několika letech velice aktuálním tématem. Dlouhodobým cílem a jednou z hlavních priorit Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky je stejně jako v řadě evropských zemí zavedení karierního systému pro učitele, který by kromě motivace a propojení se systémem odměňování podpořil také profesní rozvoj učitelů a inspiroval je k celoživotnímu učení a seberozvoji. Tento cíl vychází mimo jiné z lisabonské strategie.

Historicky navazuje nový termín profesní rozvoj učitele na starší pojem další vzdělávání učitelů. V současnosti tento pojem však chápeme obsáhleji než jen formální další vzdělávání. Scheerens definuje profesní rozvoj učitelů jako: „*jádro systematických aktivit připravujících učitele pro výkon profese, zahrnující přípravné vzdělávání, fázi uvádění do profese, další vzdělávání učitelů a průběžný profesní rozvoj ve škole*“<sup>42</sup>. Skupina českých autorů okolo Karla Starého profesní rozvoj učitelů charakterizuje jako: „*soubor aktivit vedoucích ke zdokonalování výkonu profese učitele a zkvalitňování výsledků učení žáků. Zahrnuje akce dalšího vzdělávání učitelů, vzájemný odborný diskurz mezi pedagogy i samostudium. Systematické hodnocení pedagogického rozvoje učitele umožňuje, aby se profesní růst promítal do jeho diferencovaného odměňování a karierního postupu*.“<sup>43</sup>

O profesním rozvoji učitele hovoříme až po vstupu kvalifikovaného učitele do školské praxe. Jedná se o celoživotní vzdělávání a nikoli o přípravu budoucích učitelů na fakultách připravujících budoucí učitele. V češtině se občas mylně užívá pojem další vzdělávání pedagogických pracovníků. Tento pojem je užší a spadá do profesního rozvoje jako jedna jeho část.

V průběhu několika posledních let bylo představeno několik návrhů novelizace zákona č. 561/2004 Sb., o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů.

V současné době mají učitelé dva možné směry svého zaměření, a to zaměření k výkonu specializovaných činností v dané střední škole např. funkce výchovného poradce,

---

<sup>42</sup> SCHEERENS, J., *Teachers' Professional Development. Europe in international comparison: An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. Luxemburg: Office for Official Publication of the European Union, 2010. s. 19

<sup>43</sup> STARÝ, K., et al. *Profesní rozvoj učitelů. Podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2087-9. s. 12

nebo školního metodika prevence nebo postupné směřování k vedoucí pracovní pozici ve školství.

V právních předpisech není profesní růst učitelů přesně zakotven. Zákoník práce ve svém § 227 říká, že odborný rozvoj zaměstnanců zahrnuje zejména zaškolení a zaučení, prohlubování kvalifikace a zvyšování kvalifikace. Poslední návrh novely zákona, který předložila nejprve ministryně Kateřina Valachová a následně Stanislav Štech, měl snahu rozšířit výše uvedené možnosti o rozvoj profesních kompetencí učitele.

Nedílnou součástí rozvoje učitele mělo být tzv. adaptační období začínajícího učitele, tedy první dva roky kariéry každého vyučujícího. Řada středních škol s adaptačním obdobím pracuje již nyní a vytváří plány práce se začínajícími učiteli. Jejich součástí je i přesné nastavení hospitační činnosti, která je v počátcích učitelova působení na dané škole stěžejní. V tomto adaptačním období by měl být každý nový učitel podporován managementem školy, na které působí, a celým pedagogickým sborem. Nerealizovaný návrh, stejně tak jako návrh bývalého ministra školství Marcela Chládky, stanovuje uvádějícího učitele, který bude za adaptaci nového kolegy spoluodpovědný.

Další vzdělávání a profesní rozvoj učitelů středních škol není věcí soukromou, jak se někteří didaktici domnívají. Milan Bareš ve svém příspěvku na konferenci k 60. výročí založení Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy uvádí, že se „*společnost nemůže vzdát odpovědnosti za výchovu a vzdělání mladé generace. A pokud tomu tak je, musí mít stát trvalý a kooperativní kontakt se školských resortem, se školami a učiteli. Další vzdělávání pedagogických pracovníků je potom nepostradatelným komunikačním prostředkem pro národní vzdělávací politiku, je také nezbytným předpokladem úspěšné školské reformy, protože nositeli změn ve školství jsou sami učitelé.*“<sup>44</sup>

Základem plánovaného kariérního systému pro učitele měl být třístupňový<sup>45</sup> systém. Ten je založen na vzrůstajících profesních kompetencích učitele a na kvalitě pedagogické práce jednotlivých učitelů. Poslední návrh obsahoval tři roviny, a to: oblast osobního

---

<sup>44</sup> BAREŠ, M., Perspektivy dalšího profesního vzdělávání učitelů v České republice a role Národního ústavu pro další vzdělávání. IN *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy: Sborník z konference k 60. výročí založení Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze*. Praha: Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství. 2007. ISBN 978-80-7290-303-0. s. 39

<sup>45</sup> Ministr Chládek navrhoval čtyřstupňový model.

profesního rozvoje<sup>46</sup>, oblast vlastní pedagogické činnosti<sup>47</sup> a konečně oblast spolupráce a podílu na rozvoji školy<sup>48</sup>.

Všichni pedagogičtí pracovníci se musí dále vzdělávat po celý svůj profesní život ve škole. Starý uvádí, že již „*sdělení Komise evropských společenství určená Radě Evropské unie a Evropskému parlamentu o zlepšování kvality vzdělávání učitelů roku 2007 výslovně uvádí, že kvalita učitelů významně a přímo úměrně souvisí s výsledky žáků.*“<sup>49</sup> Dle Starého dále vydala Rada Evropské unie v roce 2009 usnesení, ve kterém vyzývá členské státy unie, aby mimo jiné:

- zavedly adaptační období pro nové učitele (v České republice dosud nebylo právně zavedeno a za adaptaci nových pedagogů odpovídá ředitel dané střední školy)
- pravidelně vyhodnocovaly individuální potřeby profesního rozvoje učitelů na základě sebehodnocení a hodnocení práce učitele (v České republice se dosud nevyhodnocuje)
- podporovaly programy výměny a mobility učitelů (toto doporučení je v České republice realizováno díky jejímu zapojení do evropských vzdělávacích programů)
- zhodnotily administrativní zatížení managementu škol a vytvořily podmínky pro zaměření vedení škol na výuku a její kvalitu

V České republice se tato doporučení plní pouze formálně nebo se neplní vůbec a pro profesní rozvoj učitelů se stále používá nepřesný pojem další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Hospitační činnost ve škole a správně nastavený hospitační proces a záznam v sobě nesou potenciál zefektivnit profesní rozvoj učitelů a přispět k němu nemalým dílem.

---

<sup>46</sup> V Chládkově pojetí se jednalo o oblast Učitel a jeho profesní Já.

<sup>47</sup> V Chládkově pojetí se jednalo o oblast Učitel a jeho žáci.

<sup>48</sup> V Chládkově pojetí se jednalo o oblast Učitel a jeho okolí.

<sup>49</sup> STARÝ, K., et al. *Profesní rozvoj učitelů. Podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN 978-80-246-2087-9. s. 15



## **5 PRAKTICKÁ ČÁST**

V této části práce je popsán realizovaný výzkum týkající se přínosu hospitační činnosti pro práci ředitele střední školy a její případný vliv na profesní rozvoj učitelů.

### **5.1 Dílčí cíl práce - praktická část**

Dílčím cílem této bakalářské práce je popsání hospitační činnosti managementu současné soukromé střední školy ve vztahu k profesnímu rozvoji učitele v různých stádiích (začínající učitel a zkušený učitel). Tímto se autor zabýval v praktické části práce.

### **5.2 Metodika praktické části práce**

#### **5.2.1 Výzkumné otázky**

Pro potřeby této bakalářské práce byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

- 1) Za jakým účelem management středních škol realizuje hospitační činnost?
- 2) Liší se četnost hospitační činnosti u začínajících učitelů a zkušených učitelů?
- 3) Využívá management pražských soukromých středních škol hospitační činnost jako jeden z podkladů pro nastavování dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků a DVPP?

#### **5.2.2 Použité výzkumné metody**

V praktické části této bakalářské práce použil autor tři výzkumné metody, a to dotazníkové šetření, řízené rozhovory a analýzu školních dokumentů.

##### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření jako metoda kvantitativního výzkumu. Použitá baterie otázek byla jednoznačná a všechny otázky byly srozumitelné. Tento fakt si autor této bakalářské práce ověřil na 5 učitelích středních škol.

Problém s návratností u dotazníkových šetření byl řešen distribucí osobně na setkání managementu soukromých škol.

Složení dotazníku byla velice důležitá část přípravy výzkumného šetření. V dotazníkové baterii se střídají jak otázky uzavřené, tak otázky otevřené, dále otázky typu multiple choice nebo otázky kontrolní. Jednotlivé dotazníky byly následně anonymizovány.

### **Řízené rozhovory**

V rámci šetření bylo dotazníkové šetření kombinováno s metodou kvalitativního výzkumného šetření, a to formou strukturovaného rozhovoru. S řediteli pražských soukromých středních škol byly vedeny polostrukturované rozhovory, a to v závislosti na prediktabilitě dotazníkového šetření. Rozhovory měly také část narativní.

Stěžejní byla opět příprava struktury rozhovoru.

Pokud k tomu dali respondenti souhlas, byly rozhovory nahrávány, poté přepsány a následně odeslány k autorizaci všem respondentům. Posléze byly záznamy z rozhovorů anonymizovány.

### **Analýza dokumentů školy**

Při jednotlivých rozhovorech byla využita rovněž výzkumná technika obsahové analýzy dokumentů školy, zejména plánů DVPP, hospitačních záznamů a plánů kontrolní činnosti pedagogického vedení škol se zaměřením na hospitační činnost. Při analýze autor sledoval intencionalitu hospitačních záznamů a jejich vliv na možný profesní rozvoj pedagogických pracovníků v dané škole. Části těchto dokumentů byly po souhlasu ředitelů škol a jejich managementu kopírovány nebo přepisovány.

## **5.3 Sběr dat**

### **5.3.1 Vymezení objektu šetření**

Při vymezování objektu šetření byla využita metoda systematického náhodného výběru (systematic random design). Při systematickém náhodném výběru byla do výběru zahrnuta každá třetí soukromá střední škola v kraji Hlavní město Praha.

Základním souborem jsou všechny soukromé střední školy v kraji Hlavní město Praha, tedy 67 středních škol<sup>50</sup>. Objekt šetření tedy tvořilo celkem 22 středních soukromých škol, které představují optimální velikost zkoumaného souboru.

Respondenty byli ředitelé těchto škol, jejich zástupci pro teoretické vyučování nebo jiní členové managementu škol.

Pro řízené rozhovory bylo vybráno náhodným výběrem 5 ředitelů těchto škol.

Data, která byla získána během sběru dat prostřednictvím dotazníkového šetření, byla tříděna pomocí statistických kvantitativních metod.

- kontrola dosažení reprezentativnosti výběrových souborů
- kontrola věrohodnosti dat – porovnání dotazníků s výsledky řízených rozhovorů
- příprava dat pro zpracování
- třídění dat
- analýza dat
- výpočet základních charakteristik
- ověřování hypotéz a zodpovězení výzkumných otázek
- zobecňování výsledků a jejich číselné popsání
- interpretace výsledků

Při třídění výsledků dotazníkového šetření byla využita operacionalizace a následná redukce a dále škálování odpovědí.

Dále byly analyzovány výsledky dotazníkového šetření a ty následně komparovány se sebranými daty během řízených rozhovorů s managementem soukromých škol.

---

<sup>50</sup> Dle Rejstříku škol k 28.11.2017 (<https://profa.uiv.cz/rejskol>)

### 5.3.2 Časový harmonogram šetření

Harmonogram výzkumného šetření bakalářské práce:

<b>období</b>	<b>činnost</b>
<b>listopad/prosinec 2017</b>	příprava teoretické základny výzkumu (teoretické části bakalářské práce)
<b>leden 2018</b>	příprava výzkumné části bakalářské práce na základě teoretické části
<b>leden/únor 2018</b>	dotazníkové šetření na vybraných pražských soukromých školách
	řízené rozhovory s vybranými řediteli pražských soukromých středních škol a managementem škol
<b>únor 2018</b>	analýza sebraných výzkumných dat
<b>únor/březen 2018</b>	vyhodnocení sebraných dat

Tabulka č. 1 Časový harmonogram šetření

Dotazníky byly distribuovány na vybrané pražské soukromé střední školy s pomocí Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezska.

Rozhovory s řediteli vybraných pražských soukromých středních škol probíhaly na jednotlivých školách nebo dle možností respondentů. Vedení škol bylo kontaktováno telefonicky a následně prostřednictvím elektronické pošty na začátku února 2018 tak, aby všechny rozhovory mohly být realizovány nejpozději do poloviny února 2018.

## 5.4 Výsledky a jejich interpretace

Celkem bylo odesláno 22 dotazníků. Z nich se zpracovateli dotazníkového šetření vrátilo celkem 19 dotazníků. **Návratnost** dotazníkového šetření tedy byla **86 %**.

V následujících kapitolách jsou analyzovány výsledky odpovědí na jednotlivé otázky rozeslaných dotazníků.

### 5.4.1 Statistická data

První část dotazníku tvořila statistická data.

#### a) Pohlaví respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 12 žen a 7 mužů, tedy 63 % žen a 37 % mužů. Podobné rozložení respondentů dle pohlaví autor dotazníkového šetření očekával, a to z důvodu feminizace českého školství.

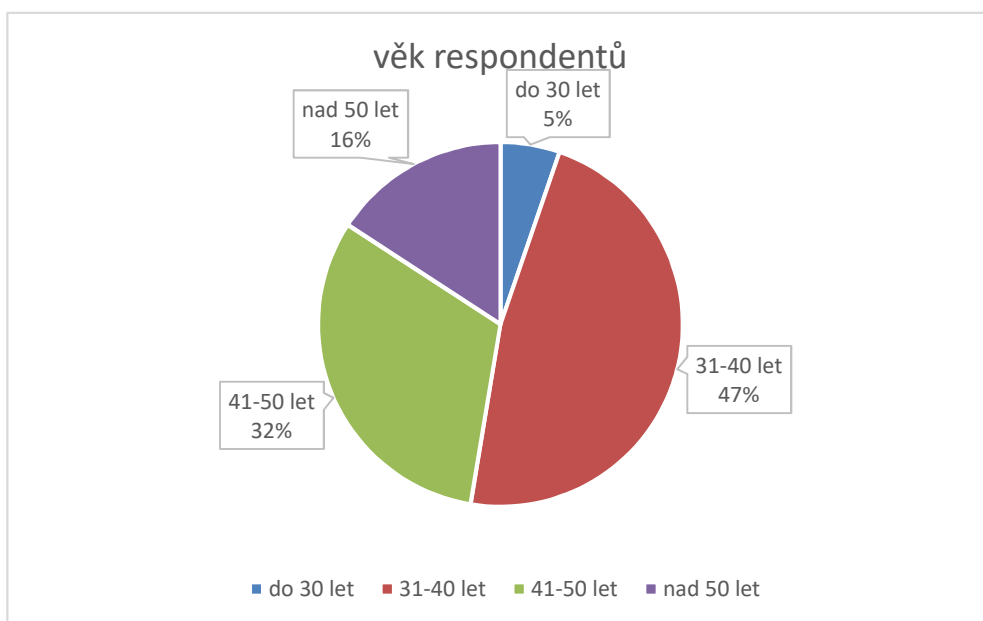
pohlaví respondentů	
muž	žena
7	12

Tabulka č. 2 Pohlaví respondentů

Ve vyhodnocení dotazníkového šetření nadále používáno pouze označení pro mužský rod, tedy ředitel školy, zástupce ředitele školy, předseda předmětové komise namísto ředitelka školy, zástupkyně ředitele školy nebo předsedkyně předmětové komise apod.

#### b) Věk respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnil jeden respondent do 30 let věku (tedy 5 % respondentů), dále pak celkem 9 respondentů (tedy 48 % respondentů) mezi 31 a 40 lety, 6 respondentů (tedy 32 % respondentů) mezi 41 a 50 lety a 3 respondenti (tedy 15 % respondentů) s více než 50 roky věku.



Graf č. 1 Věk respondentů

věk respondentů	
do 30 let	1
31-40 let	9
41-50 let	6
nad 50 let	3

Tabulka č. 3 Věk respondentů

### c) Pracovní pozice respondentů

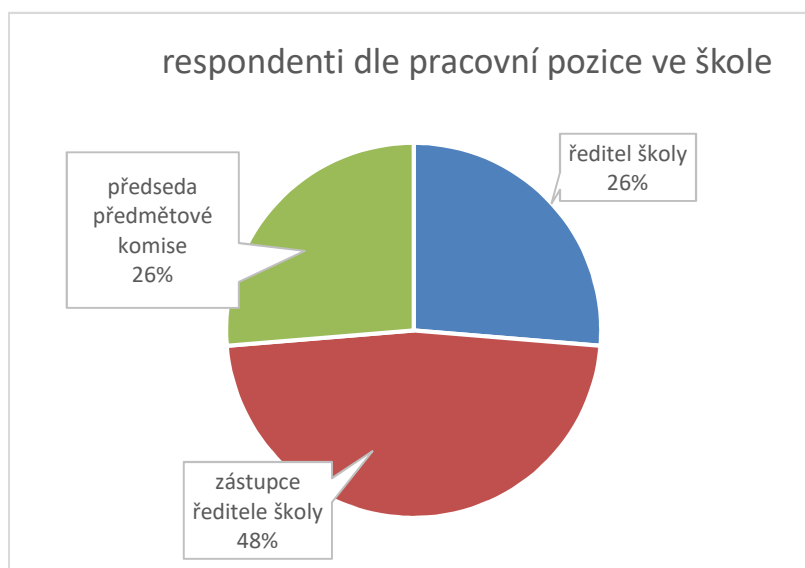
Dotazníkového šetření k přínosu hospitační činnosti managementu střední školy k profesnímu rozvoji učitele se zúčastnilo z managementu škol celkem 5 ředitelů soukromých středních škol (tedy 26 % respondentů), 9 zástupců ředitele (tedy 48 % respondentů) a 5 předsedů předmětových komisí (tedy 26 % respondentů). Převládá tedy vyšší management na úkor středního managementu.

Pod označením předmětová komise se ukývají veškeré formy označení středního managementu jako např. vedoucí předmětových kruhů, vedoucí ročníků, předseda metodických týmů apod.

pracovní pozice respondentů	
ředitel školy	5
zástupce ředitele školy	9
předseda předmětové komise	5

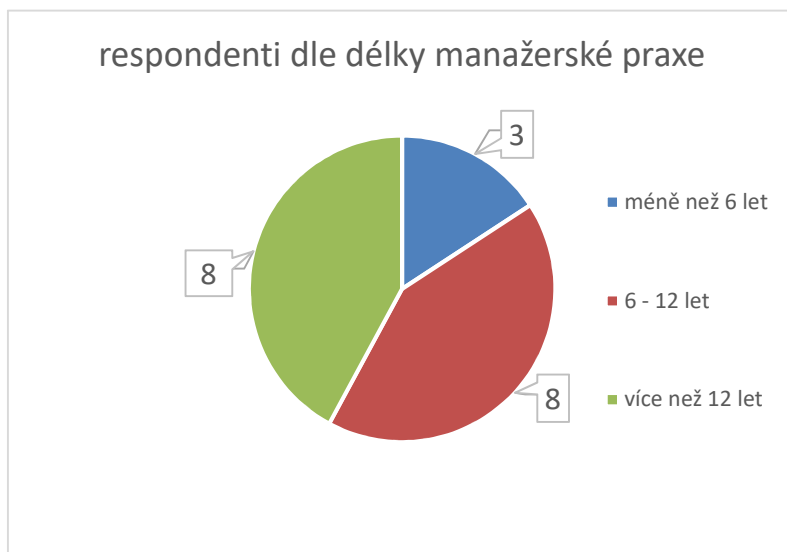
Tabulka č. 4 Pracovní pozice respondentů

Graf č. 2 Pracovní pozice respondentů



#### d) Délka praxe respondentů na dané manažerské pracovní pozici

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti s různou délkou manažerské praxe ve školství, a to 3 respondenti s méně než tříletou praxí, dále pak 8 respondentů s manažerskou praxí mezi 6 a 12 lety a nakonec 8 respondentů s praxí více než 12 let v managementu školy.



Graf č. 3 Respondenti dle délky manažerské praxe

dálka managerské praxe	
méně než 6 let	3
6 - 12 let	8
více než 12 let	8

Tabulka č. 5 Délka manažerské praxe

#### 5.4.2 Plánování hospitační činnosti

Po první části dotazníku se statistickými daty následovala část věnovaná plánování hospitační činnosti managementem středních škol. Tato část dotazníku obsahovala celkem 6 otázek.

##### Otázka č. 1

*Máte zpracován plán hospitační činnosti pro každý školní rok?*

*Pokud ano, daří se Vám tento plán plnit? (ANO-NE-ČÁSTEČNĚ) Pokud částečně v čem?*

Dle odpovědí respondentů má pro každý školní rok zpracovaný plán hospitační činnosti celkem 7 škol (tedy 36 % respondentů). Naopak 12 respondentů (tedy 63 % respondentů) uvedlo, že jejich škola nemá na každý školní rok zpracovaný plán hospitační činnosti.

Lze se domnívat, že 63 % z dotazovaných škol tedy nezpracovává každoročně plán hospitační činnosti. Neznamená to však, že by škola neměla takovýto plán zpracovaný. Může se jednat o dlouhodobý plán nebo o plán, který je stabilní. Při následných řízených rozhovorech bylo zjištěno, že některé školy sice každý rok neaktualizují plán hospitační činnosti, avšak že plán existuje a stanovuje např., že každý pedagogický pracovník má minimálně jednu hospitaci ve školním roce nebo že hospitační činnost managementu školy je realizována na podnět žáků, rodičů nebo kolegů.

plán <b>je</b> zpracován pro každý školní rok	7
plán <b>není</b> zpracován pro každý školní rok	12

Tři respondenti uvedli, že plán zpracovaný mají a že se jej škole daří plnit, dva respondenti tvrdili, že se jim naopak každoroční plán hospitační činnosti nedaří plnit, a dva respondenti shodně odpověděli, že se jim plán hospitační činnosti daří plnit pouze částečně, a to v nastavených pravidlech hospitační činnosti a její četnosti. Při řízených hovorech však vyšlo najevo, že mnohdy je četnost hospitační činnosti plněna uměle.

plán hospitační činnosti se <b>daří</b> plnit	3
plán hospitační činnosti se <b>nedaří</b> plnit	2
plán hospitační činnosti se <b>daří</b> plnit jen <b>částečně</b>	2



## Otázka č. 2

*Máte pro každého pedagogického pracovníka zpracovaný individuální plán hospitační činnosti? (ANO – NE). Pokud ano, daří se Vám tento plán plnit? (ANO – NE – ČÁSTEČNĚ)*

Pouze dva respondenti (tedy 10 % respondentů) uvedli ve své odpovědi, že škola má zpracovaný individuální plán hospitační činnosti, a celkem 17 respondentů (tedy 90 % respondentů) uvedlo, že takový plán škola zpracovaný nemá.

plán hospitační činnosti <b>je</b> zpracován pro každého učitele	2
plán hospitační činnosti <b>není</b> zpracován pro každého učitele	17

V obou případech, kdy škola má zpracovaný individualizovaný plán hospitační činnosti na každého svého učitele, se daří tento plán plnit.

## Otázka č. 3

*Kdo provádí na Vaší škole hospitační činnost? (ředitel školy, zástupce ředitele školy, předseda předmětové komise, externí pracovník, kolega z předmětové komise, metodik, někdo jiný – kdo?)*

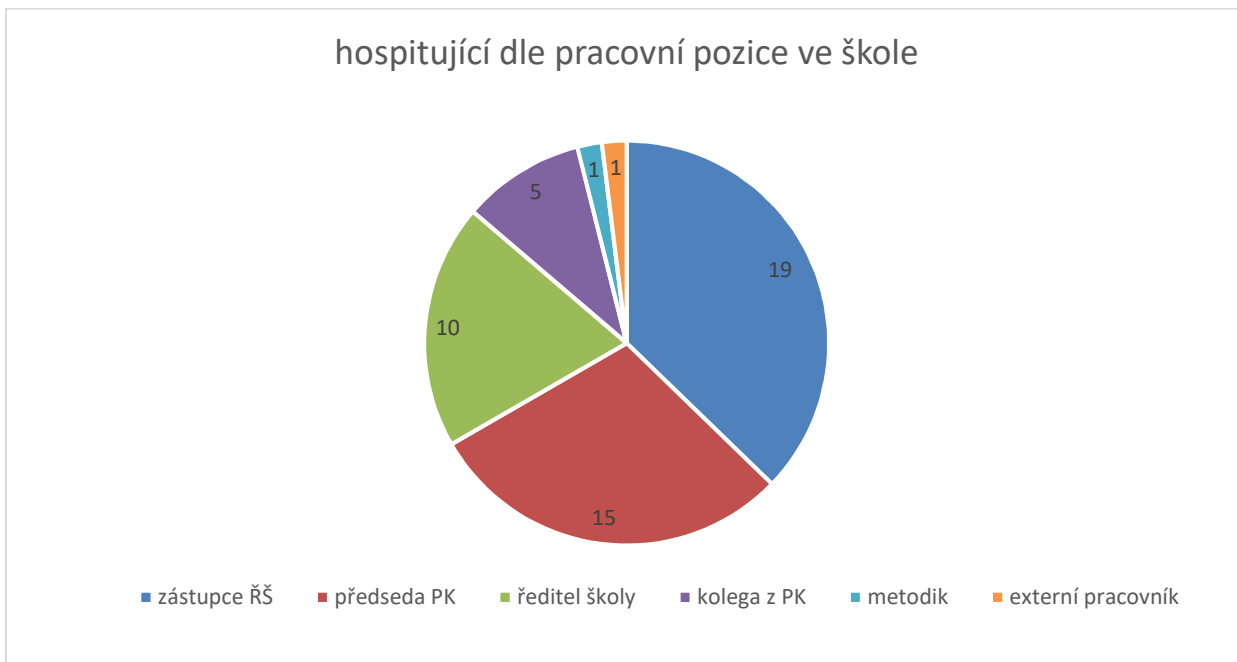
U této otázky měli respondenti možnost vybrat svoji odpověď z nabídky nebo doplnit další osobu, která na jejich škole hospitační činnost realizuje. Odpovědi dle jejich četnosti jsou uvedeny v následující tabulce

kdo provádí hospitační činnost	
zástupce ředitele školy	19
předseda předmětové komise	15
ředitel školy	10
kolega z předmětové komise	5
metodik	1
externí pracovník	1

Tabulka č. 6 Kdo provádí hospitační činnost

Všichni respondenti odpověděli, že hospitační činnost na jejich škole provádí zástupce ředitele školy. Celkem 15 respondentů (tedy 79 % všech respondentů) dále mezi hospitující uvedlo předsedy předmětových komisí. V deseti případech (tedy 52 % respondentů) je mezi

hospitujícími ředitel školy. Jen 5 respondentů (tedy jen asi 26 % respondentů) uvedlo, že mezi hospitujícími je na škole i kolega z předmětové komise, tedy učitel, který vyučuje stejný nebo příbuzný předmět.



Graf č. 4 Hospitující dle pracovní pozice ve škole

Relativně nízkou účast ředitele školy při hospitační činnosti ve škole lze vysvětlit specifičností prostředí soukromých škol, kdy ředitelem školy bývá jejich zřizovatel, který má ve své kompetenci hlavně finanční záležitosti školy. Kontrolu pedagogického procesu pak deleguje na své zástupce a dále na střední management školy, tedy na předsedy předmětových komisí.

Velice nízké číslo se v dotazníkovém šetření ukázalo u odpovědi „kolega z předmětové komise“. Autor dotazníkového šetření tento výsledek očekával v oblasti vzájemných hospitací pedagogických pracovníků.

Jen jeden respondent dotazníkového šetření (tedy 5 % respondentů) uvedl, že se na hospitační činnosti podílí externí pracovník školy. Stejně tak jeden respondent odpověděl, že se na hospitační činnosti podílí zaměstnanec partnerské střední školy.

#### Otázka č. 4

*Odkud čerpáte poznatky pro přípravu hospitační činnosti u daného učitele?*

Na tuto otázku odpověděli takřka všichni respondenti shodně, a to z třídních knih a ze školního vzdělávacího programu.

Odpovědi na tuto otázku poukázaly na skutečnost, že hospitační činnost managementu škol není ve středních soukromých školách využívána k osobnostně profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků. Z výsledků respondentů na tuto otázku se nabízí i tvrzení, že hospitační činnost je využívána pouze jako kontrolní nástroj, a to jako kontrola plnění školního vzdělávacího plánu.

#### Otázka č. 5

*Realizujete na Vaší škole předhospitační pohovor se všemi učiteli? (ANO – NE)*

*Pokud realizujete předhospitační pohovor, co je jeho obsahem?*

*Realizujete na Vaší škole předhospitační pohovor jen s některými učiteli? (ANO – NE)*

*Pokud ano, se kterými?*

Pouze 5 respondentů (tedy asi 25 % respondentů) odpovědělo, že se všemi učiteli je na jejich škole hospitujícím veden předhospitační pohovor, a 14 respondentů (tedy asi 75 % respondentů) uvedlo, že na jejich škole předhospitační pohovory nejsou realizovány se všemi pedagogickými pracovníky.

Celkem 2 respondenti ze 14 (tedy asi 10 % všech respondentů) uvedli, že na jejich škole se realizují předhospitační pohovory pouze s některými učiteli, a to buď s učiteli novými na škole, nebo s učiteli, na které si žáci nebo jejich zákonní zástupci stěžovali.

předhospitační pohovor je realizován se všemi učiteli	5
předhospitační pohovor je realizován jen s některými učiteli	2

Z uvedených odpovědí tedy vyplývá, že na 12 školách (tedy na cca 63 % škol) z 19 se předhospitační pohovory vůbec nerealizují, a to ani u učitelů začínajících, nekvalifikovaných nebo u učitelů, na které žáci nebo jejich rodiče podali vedení školy

stížnost. Tento výsledek je zarážející. Managementu většiny škol postačují pro přípravu hospitace pouze třídní knihy a školní vzdělávací program.

Na celkem 7 školách (tedy cca 37 % škol) probíhají nějakým způsobem a s některými učiteli předhospitační pohovory. Jejich obsahem je dle odpovědí respondentů učivo, které bude v dané vyučovací hodině probíráno, obsah předchozích několika vyučovacích hodin nebo žáci se speciálními vzdělávacími potřebami.

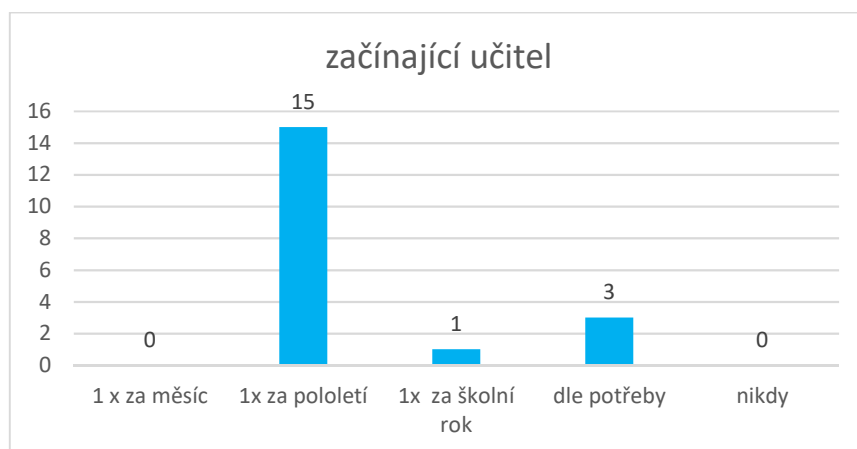
Ani v jedné z odpovědí nebyl uveden např. rozbor vyučovacích metod nebo organizační formy výuky nebo třeba připomenutí předcházející hospitace a jejích závěrů a doporučení.

Z uvedeného plyne, že hospitační činnost na školách není přímo využívána k dalšímu profesnímu rozvoji pedagogických pracovníků dané školy.

#### Otázka č. 6

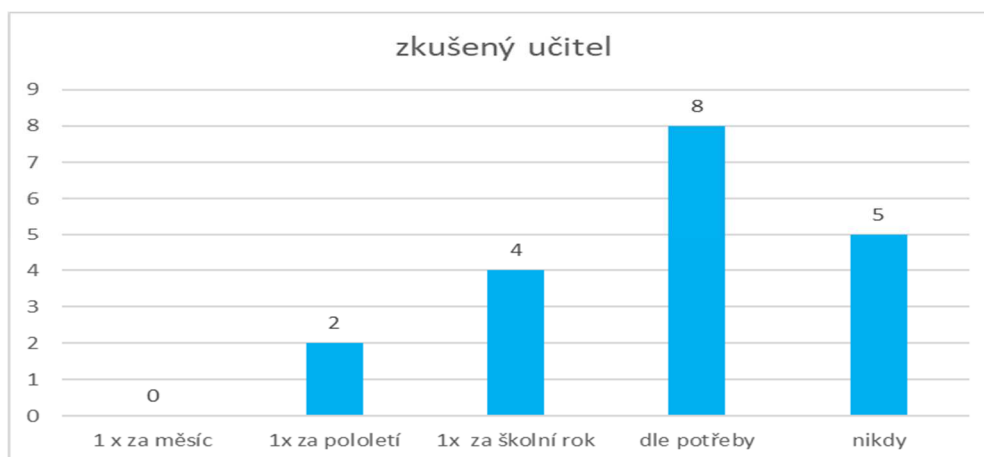
*Jak často je ve Vaší škole realizována hospitační činnost u jednoho učitele? Na výběr měli respondenti dotazníkového šetření začínajícího učitele / zkušeného učitele / nekvalifikovaného učitele / neaprobovaného učitele (tedy učitele, který učí předmět, který nemá vystudovaný na vysoké škole) / externího učitele / učitele, na nějž byla podána stížnost / předsedu předmětové komise / zástupce ředitele / ředitele školy.*

U **začínajícího učitele** se v 15 dotazovaných školách (tedy v 79 % škol) hospituje alespoň jednou za pololetí, ve 3 školách (tedy v 16 % škol) poté dle potřeby a jen v jedné škole (tedy v asi 5 % škol) jednou za školní rok.



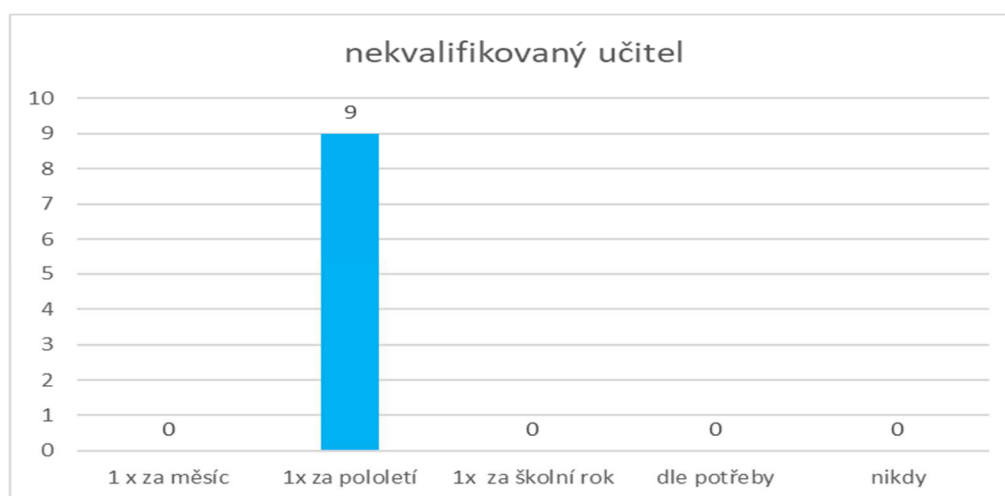
Graf č. 6 Začínající učitel – četnost hospitací

Naopak u **zkušeného učitele** uvedli pouze 2 respondenti, že se u nich na škole hospitace realizuje jednou na pololetí (tedy asi u 10 % respondentů), 4 respondenti pak odpověděli, že se hospituje jednou za školní rok. Nejvíce odpovědí – 8 (tedy u 42 % respondentů) - se sešlo u volby „*dle potřeby*“. 5 respondentů (tedy 26 % respondentů) uvedlo, že se na jejich škole u zkušeného učitele nehospituje nikdy.



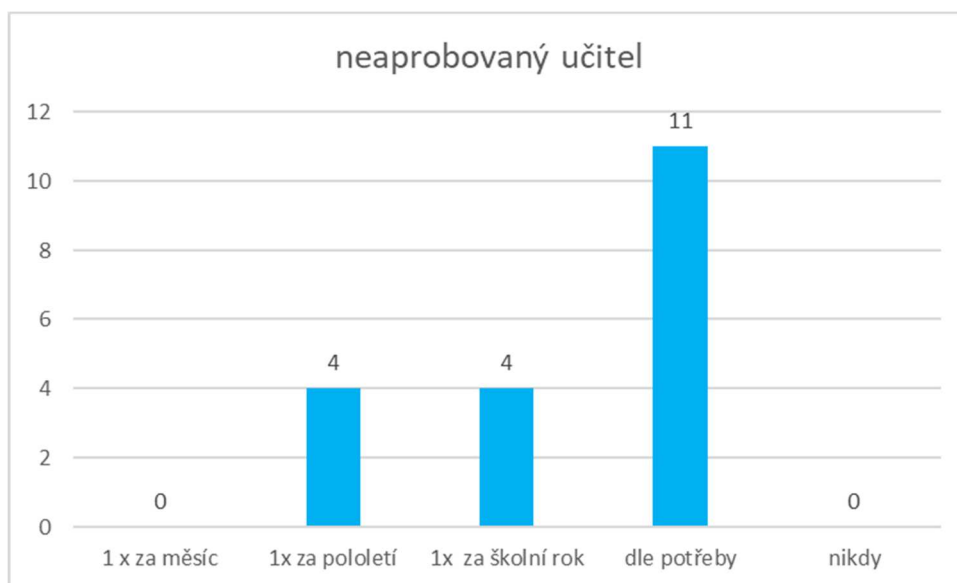
Graf č. 6 Zkušený učitel – četnost hospitací

V případě **nekvalifikovaného učitele** uvedlo celkem 9 respondentů (tedy 47 % respondentů), že na jejich škole probíhá hospitace minimálně jednou za pololetí. Tuto otázku zodpovědělo pouze 9 respondentů z 19. Tento fakt lze vysvětlit tak, že na dané škole nekvalifikovaní učitelé buď nepůsobí, nebo že management tuto skutečnost uvést nechce, ačkoli bylo zdůrazněno, že data tohoto dotazníkového šetření budou anonymizována a budou sloužit pouze pro potřeby této bakalářské práce.



Graf č. 7 Nekvalifikovaný učitel – četnost hospitací

Respondenti byli dotazováni rovněž na četnost hospitací u **neaprobovaných učitelů** na jejich škole. Neaprobovaným učitelem se pro potřeby tohoto šetření rozumí kvalifikovaný učitel, který vyučuje některý z vyučovacích předmětů, které nemá vystudovaný na vysoké škole. Jednou za pololetí se hospituje na 4 školách (tedy na 21 % škol), stejně tak jednou za školní rok se hospituje také na 4 školách (tedy na 21 % škol) a celkem 11 respondentů (tedy 59 % respondentů) odpovědělo, že se u neaprobovaných učitelů na jejich škole hospituje dle potřeby.



Graf č. 8 Neaprobovaný učitel – četnost hospitací

Tyto výsledky u nekvalifikovaných a neaprobovaných učitelů autor dotazníkového šetření očekával stejně tak jako u začínajícího učitele. Ukazují na skutečnost, že této skupině učitelů není na škole věnována dostatečná pozornost a dostatečná péče. Jak bylo uvedeno v teoretické části této bakalářské práce, mohou hospitace jako takové pomoci nejenom začínajícím učitelům, ale i učitelům nekvalifikovaným a neaprobovaným. Hospitace, jsou-li vedeny efektivně, jsou nástrojem dalšího profesního rozvoje učitelů.

Dotazníkové šetření se dotklo rovněž problematiky hospitací u **učitelů externistů**, tedy učitelů, kteří na dané škole učí na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti nebo mají velice malý částečný úvazek na dané škole. Tuto otázku zodpovědělo pouze 7 respondentů (tedy 37 % respondentů). Tento stav je možné vysvětlit tak, že na daných školách učitelé externisti nevyučují.

Ze 7 odpovědí celkem 5 respondentů uvedlo, že u učitelů externistů probíhají hospitace jednou za pololetí, dva respondenti uvedli, že hospitace probíhají jednou za školní rok.

hospitovaný	1 x za měsíc	1x za pololetí	1x za školní rok	dle potřeby	nikdy
<b>externí učitel</b>	0	5	2	0	0
<b>stížnost na učitele</b>	0	0	0	19	0

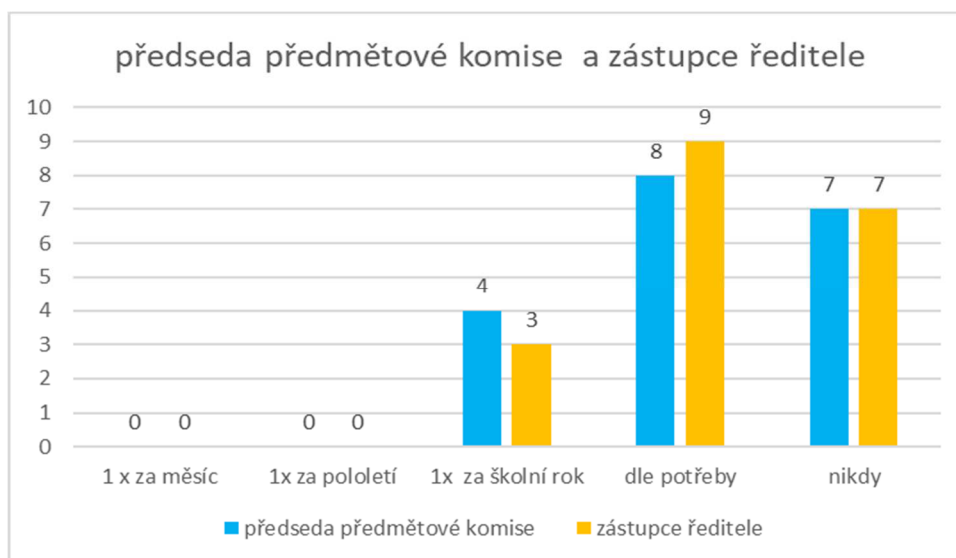
Tabulka č. 7 Četnost hospitací u jednotlivých hospitovaných

Naprosto jednotní byli respondenti u následujícího hospitovaného, totiž u učitele, na kterého vedení školy přijalo **stížnost** žáků nebo jejich rodičů. Shodně všech 19 dotazovaných odpovědělo, že v případě stížnosti je hospitační činnost realizována dle potřeby. Dva respondenti k této otázce uvedli, že po prvotní hospitaci následuje zpravidla do jednoho měsíce následná hospitace u daného vyučujícího.

Jednotně odpovídali respondenti rovněž v oblasti středního managementu, tedy předsedů předmětových komisí a zástupců ředitele.

Celkem 7 respondentů (tedy 37 % respondentů) uvedlo, že **předsedové předmětových komisí** nejsou nikdy hospitováni. O jednoho respondenta více (tedy 42 % respondentů) odpovědělo, že předsedové předmětových komisí jsou hospitováni dle potřeby. A jen 4 respondenti (tedy 21 % všech respondentů) se přiklonilo k odpovědi 1x za školní rok.

Obdobné výsledky vykazovaly odpovědi respondentů u zástupců ředitele. Totožné výsledky vykazovali zástupci ředitele u odpovědi nikdy – 7 respondentů (tedy 37 %). Na třech školách (tedy 16 % škol) jsou zástupci ředitele hospitováni jednou za školní rok. A většina respondentů – 9 (tedy 47 % respondentů) uvedla, že na jejich škole je hospitační činnost u zástupců ředitele realizována jen dle potřeby.



Graf č. 9 Předseda předmětové komise a zástupce ředitele – četnost hospitací

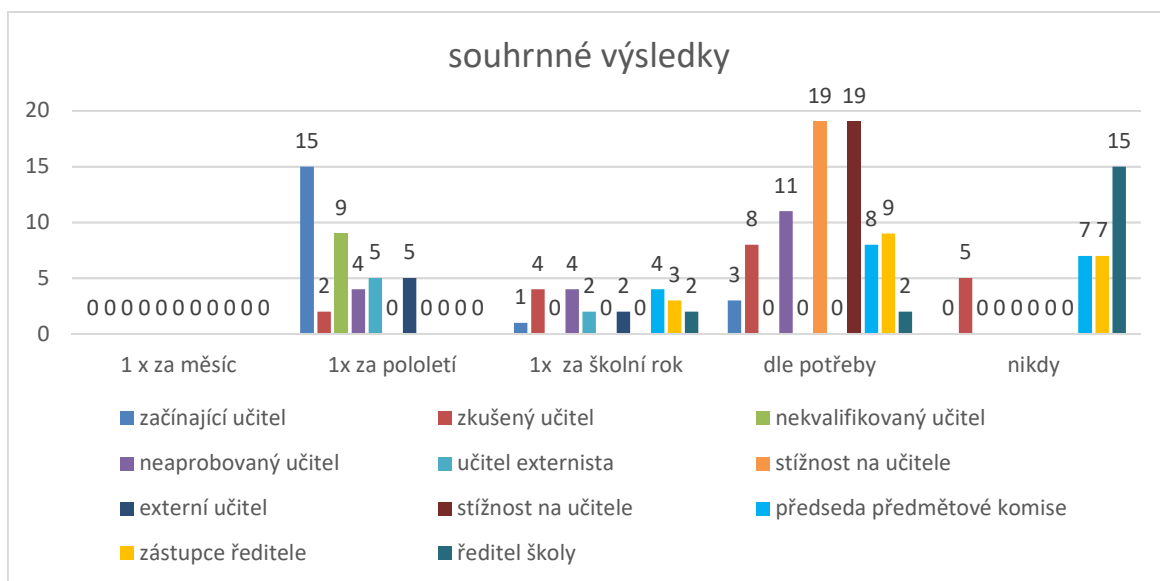
Na většině – 15 – školách (tedy 80 % škol) **ředitel školy** není nikdy hospitován. Tento výsledek je zarážející. Shodně 2 respondenti (10 % respondentů) uvedli, že na jejich školách je ředitel školy hospitován dle potřeby nebo jedenkrát za školní rok.

**Souhrnné výsledky otázky číslo 6** potvrzují a potvrzují výsledky zjištěné analýzou sebraných dat pro otázku č. 1 a č. 2, tedy plánování hospitační činnosti a existence – nebo spíše neexistence - školního plánu hospitační činnosti a dávají odpověď na jednu z výzkumných otázek.

hospitovaný	1 x za měsíc	1x za pololetí	1x za školní rok	dle potřeby	nikdy
<b>začínající učitel</b>	0	15	1	3	0
<b>zkušený učitel</b>	0	2	4	8	5
<b>nekvalifikovaný učitel</b>	0	9	0	0	0
<b>neaprobovaný učitel</b>	0	4	4	11	0
<b>učitel externista</b>	0	5	2	0	0
<b>stížnost na učitele</b>	0	0	0	19	0
<b>externí učitel</b>	0	5	2	0	0
<b>stížnost na učitele</b>	0	0	0	19	0
<b>předseda předmětové komise</b>	0	0	4	8	7
<b>zástupce ředitele</b>	0	0	3	9	7
<b>ředitel školy</b>	0	0	2	2	15

Tabulka č. 8 Souhrnné výsledky četností hospitací u jednotlivých hospitovaných





Graf č. 10 Četnost hospitační činnosti - souhrnné výsledky

### 5.4.3 Samotná hospitace

Po otázce č. 6 dotazníku následovalo rovněž 6 otázek, které se vztahovaly k realizaci samotné hospitace v dané třídě u daného učitele.

#### Otázka č. 7

*Jak často inovujete hospitační záznam? (1x za rok, 1x za tři roky, 1x za 5 let, méně než 1x za 5 let, dle potřeby, nikdy)*

První otázka této části baterie otázek se zaměřila na schopnost vedení školy rychle reagovat na měnící se nároky a požadavky na hospitační činnost. Bohužel se v tomto dotazníkovém šetření ukázalo, že školy ne moc často inovují a aktualizují své hospitační záznamy. 12 respondentů (tedy 63 % respondentů) uvedlo, že školní hospitační záznamy jsou inovovány za více než 5 let. Asi jednou za 5 let jsou inovovány hospitační záznamy na celkem 4 školách (tedy na 20 % škol). Shodně po 1 respondentovi (tedy 5 % respondentů) se přiklonil k možnosti jednou za tři roky, nikdy a dle potřeby.

Pokud škola používá jeden hospitační záznam po dlouhou dobu, např. 5 let, je sice možné srovnání v čase, avšak tento záznam a s ním de facto i nastavení hospitační činnosti nereflektuje možné změny nebo vzniklé potřeby.

Respondenti jako důvod inovace uváděli legislativní změny nebo aktivitu některého člena vedení školy. Pouze v jednom případě respondent odpověděl, že hospitační záznam je měněn v závislosti na zaměření hospitační činnosti v daném období.

intenzita inovace hospitačního záznamu	1 x za rok	1x za 3 roky	1x za 5 let	déle než 1x za 5 let	dle potřeby	nikdy
	0	1	4	12	1	1

Tabulka č. 9 Intenzita inovace hospitačního záznamu

### Otázka č. 8

*Realizujete na škole společné hospitace? (ANO – NE) Pokud ano, kdo se na nich podílí?*

Naprostá většina respondentů odpověděla na tuto otázku shodně. 17 z 19 respondentů (tedy 90 % respondentů) uvedlo, že na jejich škole společné hospitace neprobíhají. Jen dva respondenti (tedy 10 % respondentů) na své škole realizují společné hospitace.

Tito dva respondenti uvedli, že se na nich podílí vedení školy a předseda předmětové komise. Společné hospitace ale dle vyjádření respondentů jsou využívány pouze v případě, kdy je přijímán nový pedagogický pracovník a součástí přijímacího řízení je ukázková neboli vzorová hodina.

Tyto výsledky, které autor dotazníkového šetření očekával, následně potvrdily i řízené rozhovory s 5 členy vedení.

sdílené hospitace ve škole	
ANO	NE
2	17

Tabulka č. 10 Sdílené hospitace

### Otázka č. 9

*Realizuje na škole vzájemné hospitace? (ANO – NE) Pokud ano, za jakým účelem?*

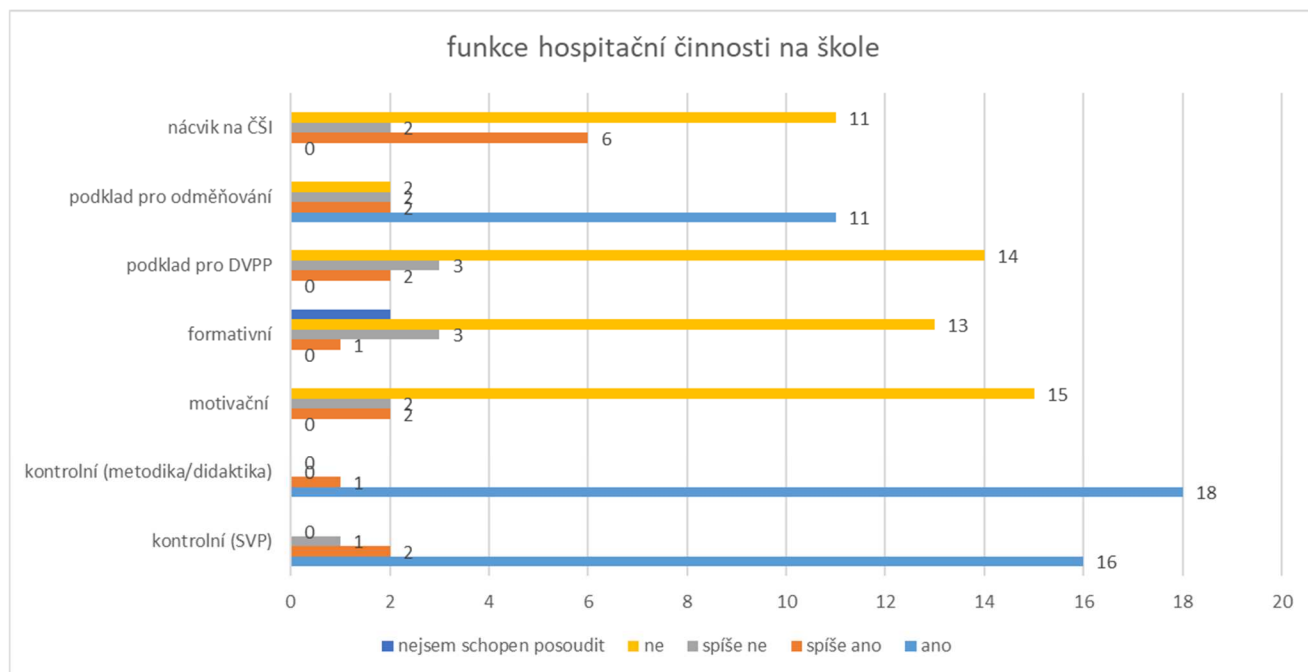
Řešitel tohoto dotazníkového šetření zaznamenal obdobné výsledky jako v otázce č. 8 i v oblasti vzájemných hospitací. Pouze na 5 školách (tedy asi v 26 % případech) jsou součástí hospitační činnosti na dané škole také hospitace mezi kolegy navzájem. 14 respondentů (tedy asi 74 % respondentů) pak uvedlo, že u nich na škole vzájemné kolegiální hospitace neprobíhají.

Dva respondenti uvedli, že se vedení školy v tomto školním roce snaží vzájemné hospitace zavést, avšak že učitelé tento plán nevítají s nadšením. Jeden respondent uvedl, že vzájemné hospitace na škole probíhat mají, ale že ve skutečnosti realizovány nejsou.

### Otázka č. 10

*Jakou funkci mají hospitace na Vaší škole?*

Následující graf a přehledná tabulka souhrnných výsledků na následující straně na otázku č. 10 ukazují, jak jednotliví respondenti na tuto otázku odpovídali.



Graf č. 11 Funkce hospitační činnosti

funkce hospitační činnosti	ano	spíše ano	spíše ne	ne	nejsem schopen posoudit
<b>kontrolní (SVP)</b>	16	2	1	0	0
<b>kontrolní (metodika/didaktika)</b>	18	1	0	0	0
<b>motivační</b>	0	2	2	15	0
<b>formativní</b>	0	1	3	13	2
<b>podklad pro DVPP</b>	0	2	3	14	0
<b>podklad pro odměňování</b>	11	2	2	2	0
<b>nácvik na ČŠI</b>	0	6	2	11	0

Tabulka č. 11 Funkce hospitační činnosti

Dle odpovědí jednotlivých respondentů převažuje na soukromých středních školách **kontrolní funkce** hospitace. Celkem 16 respondentů (tedy 84 % respondentů) odpovědělo, že hospitace na jejich školách mají kontrolní funkci ve vztahu ke školnímu vzdělávacímu programu. Další dva respondenti volili odpověď *spíše ano*. A pouze jeden z nich odpověď *spíše ne*.

**Kontrolní funkce** – ovšem s důrazem na didaktiku konkrétního vyučovacího předmětu nebo obecnou didaktiku a metodiku – uvádělo dokonce 18 respondentů z 19 (tedy celých 95 % respondentů) a jeden respondent zvolil odpověď *spíše ano*.

Hospitační činnost managementu škol je dle dotazníkového šetření na většině pražských středních soukromých škol podkladem pro přiznávání odměn nebo osobního příplatku. Jako **podklad pro odměňování** totiž zvolilo hospitační činnost 11 respondentů (tedy 58 % respondentů).

Dle očekávání neplní hospitační činnost managementu škol na většině škol **funkci motivační a formativní**. V případě funkce motivační zvolili odpověď *spíše ano* pouze 2 respondenti (tedy 10 %). Rovněž dva se rozhodli pro odpověď *spíše ne*. A zbytek, tedy 15 respondentů (tedy 79 % respondentů), se domnívá, že hospitace neplní motivační funkci. S podobnými výsledky se setkáváme v případě hospitace a formativní funkce. Pouze jeden z dotazovaných (tedy 5 % respondentů) uvedl, že na jeho škole má hospitační činnost formativní funkci. Tři respondenti (tedy 15 % respondentů) zvolili možnost *spíše ne*. 13 respondentů (tedy 68 % respondentů) se domnívá, že hospitace jako taková na jejich školách tuto funkci neplní. Dva respondenti se nebyli schopni rozhodnout.

Překvapivé jsou odpovědi respondentů na to, zda je hospitační činnost podkladem pro další vzdělávání pedagogických pracovníků (**DVPP**), protože celých 14 respondentů (tedy 74 % respondentů) uvedlo, že hospitace tuto funkci na jejich školách neplní, a k tomu další 3 respondenti (tedy 15 % respondentů) zvolili možnost *spíše ne*.

Hospitační činnost by měla být jedním z podkladů pro vedení školy při sestavování plánu DVPP a jedním z nejdůležitějších podkladů pro nastavování dalšího profesního rozvoje učitelů.

Někteří z respondentů (6, tedy 8 % respondentů) se domnívají, že hospitační činnost *spíše ano* slouží jako příprava školy a jejích učitelů na inspekční činnost České školní inspekce.

### Otázka č. 11

*Používají všichni hospituující jednotný hospitační záznam? (ANO – NE)*

Dle tvrzení respondentů se na drtivé většině dotazovaných škol – 17 (tedy 90 % škol) používají jednotné hospitační záznamy a jen na 2 školách (tedy na 10 % škol) se při realizaci hospitační činnosti používají různé hospitační záznamy.

Tento výsledek je alarmující, protože v zájmu efektivnosti hospitační činnosti je vhodné a žádoucí užívat různé hospitační záznamy v závislosti na zaměření hospitační činnosti samotné nebo v závislosti na osobě hospitovaného – začínající učitel, zkušený učitel apod. U každého učitele je totiž akcentován jiný aspekt a je sledováno něco jiného.

jednotný hospitační záznam	
ANO	NE
2	17

Tabulka č. 12 Jednotný hospitační záznam

## Otázka č. 12

*Je hospitovaný na hospitaci ve Vaší škole předem upozorněn? (ANO – NE)*

*Měla by být podle Vašeho názoru hospitace předem oznamována? Proč? (ANO-NE)*

Tato otázka se zabývala oznamováním hospitace jednotlivým vyučujícím. Na téměř většině dotazovaných škol hospitace oznamovány nejsou. Plyne to z tvrzení celkem 11 dotázaných (tedy 58 % respondentů). Na 8 (tedy na 42 % školách) školách hospitace dopředu oznamovány jsou.

Výsledky odpovědí na první a druhou otázku se liší. Celkem 13 respondentů (tedy 68 % respondentů) se domnívá, že by hospitace měla být hospitovanému oznámena předem a 6 respondentů (tedy 32 % respondentů) se domnívá, že nikoli.

Je hospitace předem oznamována?	
ANO	NE
8	11

Tabulka č. 13 Oznamování hospitace předem 1

Měla by být hospitace předem oznamována?	
ANO	NE
13	6

Tabulka č. 14 Oznamování hospitace předem 2

I výsledky na tuto otázku podporují domněnku, že hospitační činnost není v pražských soukromých středních školách využívána k dalšímu rozvoji pedagogických pracovníků. Po přípravě hospitace v dané třídě je u daného učitele žádoucí a efektivní realizovat předhospitační pohovor, a to obzvláště u začínajících učitelů. Neoznamovaná hospitace totiž může způsobit pocit nebezpečného a stresujícího prostředí.

## Otázka č. 13

*Využíváte ve Vaší škole tzv. video-hospitaci? (tedy nahrání celé vyučovací hodiny u jednoho učitele a její následný rozbor s vyučujícím). Pokud ano, proč?*

V této otázce odpověděli všichni respondenti shodně, a to tak, že na žádné z dotazovaných škol se video-hospitace nevyužívají.

#### 5.4.4 Pohospitační rozhovor

Poslední část dotazníkového šetření tvořily otázky zaměřené na poslední fázi hospitace, tedy na následný rozbor sledované vyučovací jednotky a jeho vliv na další profesní rozvoj učitele.

##### Otázka č. 14

*Jsou výsledky hospitační činnosti podkladem pro DVPP (ANO – NE) Pokud ano, jak jsou zakomponovány do tvorby plánu DVPP?*

Výsledky hospitační činnosti jsou jedním z důležitých podkladů pro stanovení individuálního plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků a zároveň jedním z podkladů pro nastavení možného dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků.

Respondenti však odpovídali zcela odlišně, než autor dotazníkového šetření očekával. Celkem 12 respondentů (tedy 63 % respondentů) uvedlo, že na jejich škole hospitační činnost netvoří podklad pro tvorbu plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. A pouze 7 respondentů (tedy 37 % respondentů) odpovědělo, že na jejich škole výsledky a závěry z hospitační činnosti jsou podkladem pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Na druhou otázku však z těchto 7 respondentů odpověděli pouze 2. Jeden uvedl, že „pokud se v průběhu hospitační činnosti například zjistí, že daný učitel nezvládá práci se třídním kolektivem, vyšle jej vedení školy na školení s tímto tématem“. Druhý respondent odpověděl obdobně: „Dle zjištěných nedostatků při následcích jsou následně doporučována školení s příslušným tématy.“

Hospitace jak podklad pro DVPP	
ANO	NE
7	12

Tabulka č. 15 Hospitace jako podklad pro DVPP

### Otázka č. 15

*Jsou pohospitační pohovory vedeny za přítomnosti předsedy předmětové komise nebo nějaké třetí osoby? Pokud ano, proč?*

Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti takřka jednotně. 18 dotazovaných (tedy 95 % všech respondentů) uvedlo, že při pohospitačním pohovoru je přítomen pouze daný hospitovaný a daný hospituující. Pouze jeden z respondentů (tedy 5 % všech respondentů) odpověděl, že při pohospitačním pohovoru je přítomna třetí osoba. Tento respondent však svoji odpověď doplnil s tím, že třetí osoba je přítomna pouze v případě, že se jedná o hospitaci na základě stížnosti nebo náslechu v případě ukázkové hodiny uchazeče o zaměstnání.

Lze tedy říci, že ani na této jedné škole pohospitační pohovory neprobíhají za přítomnosti třetí osoby.

Pohospitační pohovor za přítomnosti třetí osoby	
ANO	NE
1	18

Tabulka č. 16 Třetí osoba u pohospitačního pohovoru

### Otázka č. 16

*Jsou v rámci pohospitačního pohovoru s učitelem stanovovány dílčí cíle pro následné hospitace? (ANO – NE)*

I na tuto otázku odpověděli respondenti také takřka ve shodě. Tentokrát 2 (tedy 10 % respondentů) z nich uvedli, že jsou v rámci pohospitačního pohovoru s jednotlivými učiteli stanovovány dílčí cíle pro následné hospitace a následné období. Zbylých 90 % odpovědělo, že podobné cíle v oblasti dalšího profesního rozvoje nejsou při pohospitačních pohovorech nastavovány.

Pokud na školách nejsou tyto cíle stanovovány, nemohou být ani vyhodnocovány a tedy nemůže hospitační činnost sloužit k dalšímu profesnímu rozvoji učitelů.

Stanovování dílčího cíle pro následnou hospitaci	
ANO	NE
1	18

Tabulka č. 17 Stanovování dílčího cíle pro následnou hospitaci



### Otázka č. 17

*Jaká úskalí vnímáme při realizaci hospitační činnosti? Jak se eliminujete?*

Následující tabulka ukazuje odpovědi, které se u jednotlivých respondentů objevovaly. Jako největší úskalí hospitační činnosti označilo celkem 11 respondentů (tedy 58 % respondentů) skutečnost, že při hospitaci učitel vede vyučovací hodinu jinak než běžně a že se tedy jedná nikoli o pozorování reálného stavu, ale o předvedení „divadla“ ve výuce. Eliminovat lze toto úskalí dle dotázaných neoznámením hospitace hospitovanému nebo naopak nastavením systému nebo pozorování hodiny tak, aby o tom hospitovaný nevěděl. To se ovšem nedoporučuje z důvodu důvěry učitelů ve vedení.

10 respondentů (tedy 53 % respondentů) se domnívá, že úskalím hospitační činnosti je rovněž jistá neznalost hospitovaného vyučovacího předmětu. Toto úskalí lze odstranit dle respondentů nastavením pravidla, že hospitace je prováděna kvalifikovaným pedagogem. Pokud nikdo z vedení nemá vystudovaný nebo nevyučuje daný vyučovací předmět, může hospitaci realizovat např. předseda předmětové komise.

Dále respondenti jako úskalí uváděli např. trému hospitovaného (celkem 9 respondentů, tedy 47 % respondentů, odstranit ji lze častými hospitacemi nebo nastavením přátelského klimatu ve škole), přátelské vztahy s hospitovaným (6 respondentů, tedy 31 % respondentů, odstranění tkví v naprosté profesionalitě hospitovaného a v reálném a objektivním zhodnocení vyučovací hodiny), dále nedostatečné vyhodnocení hospitace po jejím skončení (5 respondentů, tedy 25 % respondentů) nebo naopak nerealizace předhospitačního rozhovoru (3 respondenti, tedy 15 % respondentů). 2 respondenti (tedy 10 % respondentů) uvedli jako úskalí hospitační činnosti neschopnost hospitujícího objektivně vyhodnotit vyučovací jednotku.

uskalí hospitační činnosti	
tréma hospitovaného	9
"hraná" hodina učitelem	11
nedostateč času na předhospitační pohovor	3
nedostatečné vyhodnocení	5
neznalost daného vyučovacího předmětu	10
přátelské vztahy s hospitovaným	6
neschopnost objektivně hodnotit hodinu	2

Tabulka č. 18 Úskalí hospitační činnosti

### Otázka č. 18

*Realizujete na své škole v návaznosti na hospitační činnost metodické semináře nebo metodická setkání? (ANO – NE)*

Odpovědi na tuto otázku korespondují s odpověďmi na otázku č. 15 a otázku č. 16. Jen jeden respondent (tedy 5 % respondentů) odpověděl, že se u nich ve škole v návaznosti na výsledky hospitační činnosti realizují metodické semináře nebo metodická setkání s učiteli. Zbylých 18 dotázaných (tedy 95 % respondentů) uvedlo, že se podobné semináře nerealizují.

Metodické semináře v návaznosti na hospitační činnost	
ANO	NE
1	18

Tabulka č. 19 Metodické semináře v návaznosti na hospitační činnost

Výsledky analýzy sebraných dat v tomto dotazníkovém šetření v otázkách č. 15, č. 16, č. 18 a částečně i č. 14 dokládají, že hospitační činnost na pražských soukromých středních školách není takřka využívána jako zdroj stanovování dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků a jako podklad pro sestavení plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků. Plán dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků sice není dle platných právních předpisů povinnou součástí dokumentace školy, avšak každý pedagogický pracovník má ze zákona o pedagogických pracovnících<sup>51</sup> povinnost, se po celý svůj profesní život vzdělávat, a to za účelem obnovy, udržení a případně doplnění kvalifikace.

---

<sup>51</sup> § 24 odst. 1 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, ve znění pozdějších předpisů

## Otázka č. 19

*Jaké další formy hospitace / zpětné vazby na výuku daného učitele kromě přímého vstupu do vyučovací jednotky používáte? (např. řízený rozhovor s učitelem / rozbor žákovských prací / zapojení žáků do soutěží / rozhovory se žáky / anonymní dotazníkové šetření / jiné – jaké)*

Poslední otázka dotazníku se snažila zjistit, jaké formy zpětné vazby management škol používá ve vztahu k práci pedagogických pracovníků, potažmo jakými cestami pedagogičtí pracovníci konkrétní školy dostávají zpětnou vazbu na svou práci k možnému zlepšení.

14 respondentů (tedy 74 % respondentů) uvedlo, že učitelé získávají zpětnou vazbu prostřednictvím analýzy pedagogické dokumentace. V rámci následných řízených rozhovorů bylo zjištěno, že se jedná spíše o kontrolní činnost managementu školy, jejíž výsledky jsou prezentovány učitelům, a to buď emailem nebo ústně na provozní poradě.

Druhou nejčtenější odpovědí, kterou zvolilo 12 respondentů (tedy 63 % respondentů) byl řízený rozhovor s učitelem. Tato volba se dá sloučit s další odpovědí, kterou v rámci výběru „jiné“ zvolilo 9 dotazovaných (tedy 47 % respondentů), a to „pravidelný hodnotící pohovor“. Při řízených rozhovorech bylo upřesněno, že na některých školách takovýto rozhovor, při kterém je pedagogický pracovník komplexně hodnocen vedením školy, popřípadě předsedou předmětové komise probíhá buď jednou za školní rok, nebo jednou za pololetí.

Překvapivou odpovědí byla opět volně dopsaná odpověď některými respondenty, a to „sledování hodiny za dveřmi“. De facto se jedná o nepřímou hospitaci, kdy ani hospitovaný ani žáci netuší, že jsou sledováni. Tuto možnost uvedlo celkem 8 respondentů (tedy 42 % respondentů). Tuto formu „hospitace“ není možné doporučit. Hospitující sice negativně neovlivňuje průběh vyučovací jednotky, ale hospitovaný může tento způsob sledování považovat za nečestný a může v něm vyvolat pocit nebezpečného a zrazujícího prostředí, a to i do budoucna.

Častou odpovědí respondentů byl rovněž výběr „anonymního dotazníkového šetření“, které zvolilo celkem 8 dotazovaných (tedy 42 % respondentů). Anonymní dotazníkové šetření spokojenosti žáků a jejich zákonných zástupců s prací školy a potažmo jejich jednotlivých pedagogických pracovníků se v poslední době stalo běžným na mnoha soukromých středních školách. Při řízených rozhovorech bylo zjištěno, že na některých

školách (4 z 5) probíhá anonymní žákovské hodnocení výuky. Na 3 školách z 5 pak probíhá anonymní hodnocení managementu a školy jako instituce, a to jejími učiteli.

Dva účastníci dotazníkového šetření (10 % respondentů) uvedli, že vedení školy předává učitelům zpětnou vazbu po rozhovorech se žáky. Stejně množství respondentů uvedlo jako jednu z možných zpětných vazeb práce učitele i zapojení a umístění žáků školy v různých soutěžích.

Po jednom zastoupení zaznamenal autor dotazníkového šetření volné možnosti v rámci volby „jiné“ „rozběr výsledků učitele“ a „rozhovory s ostatními učiteli“. Autor vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření nebyl schopen identifikovat význam volby „rozběr výsledků učitele“, a to ani po následných řízených rozhovorech s 5 členy managementu škol.

Ani jeden z respondentů nezvolil možnost zpětné vazby práce učitele rozběr žákovských prací.

formy poskytované zpětné vazby	
řízený rozhovor s učitelem	12
rozběr žákovských prací	0
zapojení žáků do soutěží	2
rozhovory se žáky	2
anonymní dotazníkové šetření	8
<i>rozběr výsledků učitele</i>	1
<i>pravidelný hodnotící rozhovor</i>	9
<i>sledování hodiny "za dveřmi"</i>	8
<i>rozhovory s ostatními učiteli</i>	1
<i>analýza pedagogické dokumentace</i>	14

Tabulka č. 20 Formy poskytované zpětné vazby

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce byl popis hospitační činnosti managementu pražských soukromých středních škol, a to ve vztahu k profesnímu rozvoji učitele v různých stádiích jeho působení ve škole od začínajícího učitele až po zkušeného učitele a dále pak stanovení úskalí hospitační činnosti a jeho eliminace v podobě deskripce jednotlivých fází hospitační činnosti. Tento dílčí cíl práce splnila ve své teoretické části, ve které byl popsán a vysvětlen pojem hospitace, a to i z historického hlediska včetně právního vymezení hospitační činnosti v praxi soukromých škol. Autor popsal jednotlivé fáze hospitační činnosti a vytyčil její hlavní funkce ve školách. Zabýval se i úskalími, které mohou hospitující při realizaci hospitační činnosti potkat, a dále možnou eliminací těchto úskalí. Autor v teoretické části práce popsal jednotlivé druhy hospitační činnosti, virtuální hospitace nebo ideální strukturu hospitačního záznamu.

Tato práce si jako svůj výzkumný problém v praktické části stanovila deskripci současného stavu hospitační činnosti managementu pražských středních soukromých škol ve vztahu k profesnímu rozvoji učitele a analýzu tohoto stavu.

Tohoto dílčího cíle bylo rovněž dosaženo, a to pomocí dotazníkového šetření a dále řízených rozhovorů s managementem soukromých škol v kraji Hlavní město Praha. Při řízených rozhovorech byla provedena analýza záznamových archů, které jsou využívány na jednotlivých školách.

Autor práce zodpověděl ve vyhodnocení dotazníkového šetření v praktické části této bakalářské práce všechny tři stanovené výzkumné otázky, tedy: Za jakým účelem management středních škol realizuje hospitační činnost? Liší se četnost hospitační činnosti u začínajících učitelů a zkušených učitelů? Využívá management pražských soukromých středních škol hospitační činnost jako jeden z podkladů pro nastavování dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků a DVPP?

Management středních soukromých škol v kraji Hlavní město Praha akcentuje při realizaci hospitační činnosti ve škole její kontrolní funkci, a to jak ve vztahu k plnění školního vzdělávacího programu, tak ve vztahu k využití vhodných metod a forem výuky. Na většině škol jsou výsledky hospitační činnosti také podkladem pro odměňování

pedagogických pracovníků. Obecně lze říci, že na dotyčných školách neplní hospitační činnost ani funkci motivační a ani funkci formativní.

Četnost hospitační činnosti se liší v závislosti na osobě hospitovaného. Kromě začínajícího učitele se autor dotazníkového šetření zabýval rovněž zkušeným učitelem, nekvalifikovaným učitelem, neaprobovaným učitelem (tedy kvalifikovaným učitelem, který však vyučuje předmět, jehož zaměření nestudoval na vysoké škole), učitelem externistou, učitelem, na kterého management školy přijal stížnost od žáků nebo jejich rodičů, a dále předsedou předmětové komise, zástupcem ředitele a samotným ředitelem školy. Většina respondentů uvedla, že u začínajících učitelů se na jejich škole realizuje hospitační činnost jednou za pololetí. U ostatních pedagogů se realizuje hospitační činnost převážně dle potřeby nebo jednou za školní rok.

Dotazníkové šetření ukázalo, že hospitační činnost na většině pražských soukromých středních školách není využívána jako zdroj dalšího profesního rozvoje pedagogických pracovníků a jako podklad pro sestavení plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků na dané škole. V naprosté většině pražských středních soukromých škol nejsou v návaznosti na výsledky hospitační činnosti plánovány ani realizovány následné metodické semináře či setkání, které by dále formovaly pedagogické pracovníky a podporovaly jejich další profesní rozvoj.

Tato bakalářská práce tedy svým obsahem v teoretické a praktické části splnila cíle, které si stanovila ve svém úvodu a při stanovení výzkumných otázek.

## Seznam použitých informačních zdrojů

- 1) BAREŠ, M., Perspektivy dalšího profesního vzdělávání učitelů v České republice a role Národního ústavu pro další vzdělávání. IN: *Další profesní vzdělávání učitelů a jeho perspektivy: Sborník z konference k 60. výročí založení Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy v Praze*. Praha: Ústav profesního rozvoje pracovníků ve školství, 2007. ISBN: 978-80-7290-303-0.
- 2) BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.: *Psychologie a sociologie řízení*. Managemnet Press, 2009, ISBN 80-72610-64-3
- 3) CINKANIČOVÁ, M., *Kontrolní a hospitační činnost zástupce ředitele školy*. Plzeň: Národní ústav pro další vzdělávání, 2008. ISBN: 978-80-86956-35-0.
- 4) ČAPEK, R. *Moderní didaktika. Lexikon výukových a hodnotících metod*. Praha: Grada Publishing. 2015. ISBN 978-80-247-3450-7.
- 5) FALTÝSEK, P. *Hospitace v práci ředitele školy*. Nový Bydžov: ATRE, 1997
- 6) JANÍK, T. et al., *Kvalita (ve) vzdělávání: obsahově zaměřený přístup ke zkoumání a zlepšování výuky*. 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN: 978-80-210-6349-5.
- 7) KAŠPAROVÁ, V., BOUDOVÁ, S., ŠEVCU, M., SOUKUP, P. *Národní zpráva šetření TALIS 2013*. Praha: Česká školní inspekce, 2013. ISBN 978-80-905632-3-0
- 8) KESNER, Z. Hospitační činnost. IN: *Řízení školy, 2005. roč. 2, č. 4, s. 11-12*. ISSN: 1214-8679.
- 9) KESNER, Z., Hodnocení vyučovacích hodin. IN: *Řízení školy*. Praha: ASPI Publishing, 2004, roč. 5. č. 3
- 10) KESSNER, Z., Metodický pokyn k provádění hospitací. IN: *Řízení školy*. Praha: ASPI Publishing, 2004. roč. 5. č. 3
- 11) KOŠTÁLOVÁ, H. Centrem učitelova rozvoje musí být žák IN: *Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2018. roč. 18. č. 3
- 12) KOVAŘÍKOVÁ, J., Projekt pro učitele gymnázií skončil. IN: *Řízení školy: příloha Speciál pro střední školy 1/2012*. Praha : Wolters Kluwer, 2012. roč. 9. č. 1

- 13) *Kvalita a efektivita vzdělávání a vzdělávací soustavy ve školním roce 2016/2017. Výroční zpráva České školní inspekce.* Praha: Česká školní inspekce, 2017. ISBN 978-80-88087-15-1.
- 14) LHOTKOVÁ, I., TROJAN, V., KITZBERGER, J.: *Kompetence řídících pracovníků ve školství.* Praha: Wolters Kluwers ČR, a. s., 2012. ISBN 978-80-7357-899-2.
- 15) OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. 2005, roč. 13, č. 1, příloha Ředitelské listy
- 16) OBST, O., Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. Praha: 2006. roč. 13., č. 2, příloha Ředitelské listy
- 17) OBST, O., Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. Praha: 2006. roč. 13., č. 3, příloha Ředitelské listy
- 18) OBST, O. Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. 2005, roč. 13, č. 5, příloha Ředitelské listy
- 19) OBST, O., Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. Praha: 2006. roč. 13., č. 9, příloha Ředitelské listy
- 20) OBST, O., Hospitace v práci ředitele školy. *Učitelské listy*. Praha: 2006. roč. 13., č. 10, příloha Ředitelské listy
- 21) PETTY, G., *Moderní vyučování.* Šesté, rozšířené a přepracované vydání. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0367-4
- 22) PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník.* 6., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál. 2009. ISBN 978-80-7367-647-6.
- 23) PRŮCHA, J. *Moderní pedagogika.* Šesté aktualizované a doplněné vydání. Praha: portál. 2017. ISBN 978-80-262-1228-7
- 24) PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie.* 1. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- 25) RYS, S. *Hospitace v pedagogické praxi.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988.



- 26) SCHEERENS, J., *Teachers' Professional Development. Europe in international comparison: An analysis of teachers' professional development based on the OECD's Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. Luxemburg: Office for Official Publication of the European Union, 2010.
- 27) STARÝ, K., et al., *Profesní rozvoj učitelů. Podpora učitelů pro zlepšování výsledků žáků*. Praha: Karolinum, 2012. ISBN: 978-80-246-2087-9.
- 28) ŠEDIVÁ, O. Virtuální hospitace – inspirace, poučení, sebereflexe. *Týdeník školství*. Praha: Sofiprint, 1993. roč. 18, č. 10
- 29) ŠIKÝŘ, M., BOROVEC, D., TROJANOVÁ, I., *Personalistika v řízení školy*. 2. akt. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2016. ISBN: 978-7552-264-1.
- 30) ŠUMAVSKÁ, G., *Příklady dobré praxe SOŠ a SOU*. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2011. ISBN 978-80-87063-35-4.
- 31) TROJAN, V., *Pedagogický proces a jeho řízení*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN: 978-80-7478-539-9.
- 32) TROJAN, V., TROJANOVÁ, I., *Příběh změny*. Bratislava: Raabe, 2016. ISBN: 978-80-8140-237-1.
- 33) TROJANOVÁ, I., *Hodnocení učitelů. Náměty pro práci ředitelů škol a školských zařízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN: 978-80-7552-869-8.
- 34) TROJANOVÁ, I., Hodnotit... A proč? IN: *Řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. roč. 16. č. 4
- 35) TROJANOVÁ, I., *Vedení lidí ve školách a školských zařízeních*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-656-3.
- 36) TRUNDA, J., BŘÍZA, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha, 2012. Univerzita Karlova v Praze. Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7290-541-6.
- 37) VALIŠOVÁ, A., KASÍKOVÁ, H., *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada Publishing a.s. 2011. ISBN 978-80-247-3357-9.

- 38) ZORMANOVÁ, L., *Výukové metody v pedagogice. S praktickými ukázkami*. Praha : Grada Publishing, a.s, 2012. ISBN: 978-80247-4100-0.
- 39) ŽÁK, V., *Metody a formy výuky: hospitační arch*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. ISBN: 978-80-87063-61-3.

### **Elektronické zdroje**

- 1) KALNICKÝ, J., ŽEŽULOVÁ, K., Hospitace. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2011] [cit. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=55&phrase=HOSPITACE> .
- 2) KALNICKÝ, J. , ŽEŽULOVÁ, K., Hospitační protokol. In: *Kvalita a hodnocení ve vzdělávání: Výkladový slovník* [online]. Praha: NÚOV [2009] [vid. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://slovník.evaluacninastroje.cz/#phraseId=56&phrase=HOSPITAČNÍ PROTOKOL>.
- 3) BĚLECKÝ, Z. Hospitace. In: *Řízení školy online*. [online]. Praha: Wolters Kluwer [2012] [vid. 21. 6. 2017]. Dostupné z: <http://online.rizeniskoly.cz/cz/casopis/rizeni-skoly/hospitace.m-525.html>.
- 4) MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*, Praha: 2014 [online] dostupné z: [http://www.vzdelavani2020.cz/images\\_obsah/dokumenty/strategie-2020\\_web.pdf](http://www.vzdelavani2020.cz/images_obsah/dokumenty/strategie-2020_web.pdf) [cit. 02. 01. 2018]
- 5) MŠMT. *Priority ministra 2017*, Praha: 2017 [online] dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/priority-2017?lang=1> [cit. 02. 01. 2018]

### **Právní předpisy**

- 1) Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákona č. 101/2017 Sb.
- 2) Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících, ve znění zákona č. 379/2015 Sb. a návrh novelizace ministra Marcela Chládky z roku 2015 a ministryně Kateřiny Valachové z roku 2017
- 3) Zákoník práce č. 262/2006 Sb., ve znění zákona č. 463/2017 Sb.

## **Seznam tabulek**

- Tabulka č. 1 Časový harmonogram šetření
- Tabulka č. 2 Pohlaví respondentů
- Tabulka č. 3 Věk respondentů
- Tabulka č. 4 Pracovní pozice respondentů
- Tabulka č. 5 Délka manažerské praxe
- Tabulka č. 6 Kdo provádí hospitační činnost
- Tabulka č. 7 Četnost hospitací u jednotlivých hospitovaných
- Tabulka č. 8 Souhrnné výsledky četnosti hospitací u jednotlivých hospitovaných
- Tabulka č. 9 Intenzita inovace hospitačního záznamu
- Tabulka č. 10 Sdílené hospitace
- Tabulky č. 11 Funkce hospitační činnosti
- Tabulka č. 12 Jednotný hospitační záznam
- Tabulka č. 13 Oznamování hospitace předem 1
- Tabulka č. 14 Oznamování hospitace předem 2
- Tabulka č. 15 Hospitace jako podklad pro DVPP
- Tabulka č. 16 Třetí osoba u pohospitačního pohovoru
- Tabulka č. 17 Stanovení dílčího cíle pro následnou hospitaci
- Tabulka č. 18 Úskalí hospitační činnosti
- Tabulka č. 19 Metodické semináře v návaznosti na hospitační činnost
- Tabulka č. 20 Formy poskytované zpětné vazby

## **Seznam grafů**

Graf č. 1	Věk respondentů
Graf č. 2	Pracovní pozice respondentů
Graf č. 3	Respondenti dle délky manažerské praxe
Graf č. 4	Hospitující dle pracovní pozice ve škole
Graf č. 5	Začínající učitel – četnost hospitací
Graf č. 6	Zkušený učitel – četnost hospitací
Graf č. 7	Nekvalifikovaný učitel – četnost hospitací
Graf č. 8	Neaprobovaný učitel – četnost hospitací
Graf č. 9	Předseda předmětové komise a zástupce ředitele – četnost hospitací
Graf č. 10	Četnost hospitační činnosti – souhrnné výsledky
Graf č. 11	Funkce hospitační činnosti

## **Seznam příloh**

Příloha 1 – Dotazník

## Dotazníkové šetření k bakalářské práci

Přínos hospitační činnosti managementu střední školy k profesnímu rozvoji učitele

PhDr. Karel Vrtišovský, MBA

Vážená paní kolegyně / Vážený pane kolego,

rád bych Vás tímto požádal o vyplnění tohoto dotazníku k tématice hospitační činnosti managementu střední školy. Toto dotazníkové šetření je součástí mé bakalářské práce v rámci studia školského managementu na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. V případě Vašeho zájmu Vám rád poskytnu k dispozici výsledky tohoto šetření včetně jejich vyhodnocení a práci samotnou. Má bakalářská práce si jako svůj výzkumný problém klade popsání přínosu hospitační činnosti managementu školy pro profesní rozvoj učitele a analýzu stávajícího stavu. Zaměřím se na střední školy v kraji Hlavní město Praha. Data uvedená v tomto dotazníku budou sloužit pouze k vyhodnocení dotazníkového šetření.

Předem děkuji za čas a za spolupráci, které obzvláště v dnešní turbulentní době velmi cením.

Karel Vrtišovský

### STATISTICKÁ DATA

Pohlaví: muž ☐ žena ☐ Věk: do 30 let ☐ 31 – 40 let ☐ 41 – 50 let ☐ více než 50 let ☐  
Pracovní pozice: předseda před. komise ☐ ředitel/ka školy ☐ zástupce ředitele/ky školy ☐  
Délka praxe v této pozici: méně než 6 let ☐ 6 – 12 let ☐ více než 12 let ☐

### PLÁNOVÁNÍ HOSPITAČNÍ ČINNOSTI

- 1) Máte zpracován plán hospitační činnosti pro každý školní rok? ANO ☐ NE ☐  
Pokud ano, daří se Vám plnit tento plán? ANO ☐ NE ☐ ČÁSTEČNĚ ☐  
Pokud částečně, v čem? \_\_\_\_\_
- 2) Máte pro každého pedagogického pracovníka zpracovaný ANO ☐ NE ☐  
individuální plán hospitační činnosti?  
Pokud ano, daří se Vám plnit tento plán? ANO ☐ NE ☐ ČÁSTEČNĚ ☐
- 3) Kdo provádí hospitační činnost na Vaší škole?  
ředitel školy      zástupce ředitele školy      předseda předmětové komise  
externí pracovník      kolega z předmětové komise      metodik (na úrovni předmětových komisí)  
někdo jiný (kdo \_\_\_\_\_)
- 4) Odkud čerpáte poznatky pro přípravu hospitační činnosti u daného učitele?  
\_\_\_\_\_

- 5) Realizujete na Vaší škole předhospitační rozhovor se všemi učiteli? ☐ ANO ☐ NE  
 Realizujete na Vaší škole předhospitační rozhovor pouze s některými? ☐ ANO ☐ NE  
 Pokud ano, se kterými? \_\_\_\_\_  
 Pokud realizuje předhospitační pohovor, co je jeho obsahem?  
 \_\_\_\_\_

- 6) Jak často je ve Vaší škole realizována hospitační činnost u jednoho učitele?

hospitovaný	1x za měsíc	1x za pololetí	1x za školní rok	dle potřeby	nikdy
začínající učitel					
zkušený učitel					
nekvalifikovaný učitel					
neaprobovaný učitel *					
externí učitel					
stížnost na učitele					
předseda předmětové komise					
zástupce ředitele					
ředitel školy					

\*neaprobovaný učitelem se rozumí učitel, který nemá vystudovaný předmět, který vyučuje

## SAMOTNÁ HOSPITACE

- 7) Jak často inovujete hospitační záznam?

1x za rok ☐ 1x za 3 roky ☐ 1x za 5 let ☐  
 nikdy ☐ dle potřeby ☐ déle než 5 let ☐

Z jakého důvodu jej aktualizujete?  
 \_\_\_\_\_

- 8) Realizujete na škole společné hospitace?

ANO ☐ NE ☐

Pokud ano, kdo se na nich podílí?  
 \_\_\_\_\_

- 9) Realizujete na škole vzájemné hospitace?

ANO ☐ NE ☐

Pokud ano, za jakým účelem?  
 \_\_\_\_\_



10) Jakou funkci mají hospitace na Vaší škole?

funkce	ano	spíše ano	spíše ne	ne
kontrolní (ŠVP)				
kontrolní (metodická/didaktika)				
motivační				
formativní				
podklad pro DVPP				
podklad pro odměňování				
nácvik na ČŠI				
jiný:				
jiný:				

Kontrolní (ŠVP) = kontrola plnění ŠVP, kontrolní (metodická/didaktická) = kontrola využití vhodných metod výuky a forem výuky, formativní = další rozvoj učitele, jeho pedagogických dovedností...

Pokud nejste schopni posoudit, škrtněte celý řádek

11) Používají všichni hospitující jednotný hospitační záznam?

ANO ☐

NE ☐

Proč jste se rozhodli pro jednotný / různé záznamy?

12) Je hospitovaný na hospitaci ve Vaší škole předem upozorněn?

ANO ☐

NE ☐

Měla by být podle Vašeho názoru hospitace předem oznamována? Proč?

ANO ☐

NE ☐

13) Využíváte ve škole tzv. video-hospitaci? (tedy nahrávání celé vyučovací hodiny a její následný rozbor s vyučujícím?) Pokud ano, proč?

ANO ☐

NE ☐

## POHOSPITAČNÍ ROZHOVOR

14) Jsou výsledky hospitační činnosti podkladem pro DVPP?

ANO ☐

NE ☐

Pokud ano, jak jsou zakomponovány do tvorby plánu DVPP?

15) Jsou pohospitační rozhovory vedeny za přítomnosti předsedy předmětové komise nebo nějaké třetí osoby?

ANO ☐

NE ☐

Pokud ano, proč?

16) Jsou v rámci pohospitačního rozhovoru s učitelem stanovovány dílčí cíle pro následné hospitace v oblasti profesního rozvoje? ANO ☐ NE ☐

17) Jaká úskalí vnímáte při realizaci hospitační činnosti? Jak je eliminujete?

\_\_\_\_\_ eliminace: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ eliminace: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ eliminace: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ eliminace: \_\_\_\_\_

18) Realizujete na své škole v návaznosti na hospitační činnost metodické semináře nebo metodická setkání? ANO ☐ NE ☐

19) Jaké další formy hospitace / zpětné vazby na výuku daného učitele kromě přímého vstupu do vyučovací jednotky používáte? (*např. řízený rozhovor s učitelem / rozbor žákovských prací / zapojení žáků do soutěží / rozhovory se žáky / anonymní dotazníkové šetření / jiné – jaké*)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Děkuji za Váš čas a spolupráci. Všechny Vámi uvedené odpovědi budou anonymizovány a využity pouze pro účely mé bakalářské práce.

V případě Vašeho zájmu Vám rád poskytnu k dispozici výsledky tohoto šetření včetně jejich vyhodnocení a práci samotnou. V případě zájmu uveďte svoji e-mailovou adresu nebo o výsledky požádejte na e-mailu [Karel.Vratisovsky@ssgh.cz](mailto:Karel.Vratisovsky@ssgh.cz).